

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CEPPAD – CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Decisões estratégicas causadas por mudanças ambientais – Estudo
comparativo de casos em organizações varejistas: Farmácias / Drogarias.**

AUTOR: JAIR DE OLIVEIRA

**CURITIBA
2003**

JAIR DE OLIVEIRA

Decisões estratégicas causadas por mudanças ambientais – Estudo comparativo de casos em organizações varejistas: Farmácias / Drogarias.

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

**CURITIBA
2003**

Tudo flui e nada permanece; tudo se afasta e nada fica parado... Você não consegue se banhar duas vezes no mesmo rio, pois outras águas e ainda outras sempre vão fluindo... É na mudança que as coisas acham repouso...

HERÁCLITO, fragmentos

O que desejaria eu aos jovens de minha Pátria, consagrados à ciência?

Antes de tudo – constância. ... Desde o início de seus trabalhos habituem-se a uma rigorosa constância na acumulação do conhecimento.

Em segundo lugar – sejam modestos. Nunca pensem que sabem tudo. ...

Não deixem que o orgulho os domine.

Em terceiro lugar – paixão. Lembre-se de que a Ciência exige que as pessoas se dediquem a ela durante a vida inteira. E se tivessem duas vidas, ainda assim não seria suficiente. A Ciência demanda dos indivíduos grande tensão e forte paixão.

Sejam apaixonados por sua ciência e por suas pesquisas.

PAVLOV

A única maneira de aprender a pesquisar é fazendo uma pesquisa.

Não existe uma fórmula mágica e única para realizar uma pesquisa ideal; talvez não exista nem existirá uma pesquisa perfeita. A investigação é um produto humano, e seus produtores são seres falíveis.

RICHARDSON E COLABORADORES

Especificamente, nós acreditamos que o ponto de partida para pesquisa deveria ser cada vez mais caso e contexto em oposição a conceito. Nós precisamos fazer mais perguntas e gerar menos hipóteses... e mais freqüentemente nós devemos ser mais abrangentes – preocupar-nos como o processo e conteúdo, estática e dinâmica, restrição e inspiração, o cognitivo e o coletivo, o planejado e o apreendido, o econômico e o político.

MINTZBERG (1990, p. 208-209)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, à minha esposa, ao meu filho e à Padroeira do Brasil Nossa Senhora Aparecida.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não poderia ser realizado sem a contribuição de várias pessoas e organizações, as quais o tornaram possível; por isso, aceitem os meus sinceros agradecimentos.

- Em primeiro lugar quero agradecer à Unidade de Cornélio Procópio do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná pela concessão do período de afastamento sem o qual não poderia freqüentar o curso de mestrado;
- Em especial aos professores da área de Gestão da Unidade de Cornélio Procópio do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná por terem assumido minhas aulas durante o período da minha ausência;
- Ao meu orientador, professor Dr. Pedro José Steiner Neto, pelas aulas, pelas orientações, pelo incentivo e sobretudo pela paciência em conduzir-me nos caminhos da pesquisa, compreendendo as minhas limitações e dificuldades sem torná-las obstáculos. Ser professor é antes de tudo uma vocação.
- Aos Professores, Dr. Sérgio Bulgacov e Dra. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim, pela participação como membros na banca examinadora do meu projeto de dissertação e pelas observações e sugestões apresentadas, as quais contribuíram para a condução deste trabalho.
- Aos professores, funcionários e coordenação do Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, CEPPAD, da Universidade Federal do Paraná.
- Registro a minha admiração ao profissionalismo das secretárias do CEPPAD, Leila Meri Larson e Adélia Junglos Alves pela colaboração durante a fase de pesquisa; foram tantos os pedidos de cartas e todos foram atendidos.
- Aos colegas de mestrado, pelas amizades e os bons momentos que passamos juntos e em especial à Márcia Schlichting.
- Aos amigos Fernando Cunha e Daniel Pinheiro, pelas valorosas amizades.
- Aos meus pais Jaime, *in memoriam*, e Leontina que me propicionaram e me incentivaram para desafiar as estáticas sobre o número de alunos oriundos de

escolas públicas e de classe econômica menos favorecidas que conseguem concluir um curso superior.

- Ao presidente da Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico, ABCFARMA, que me atendeu pessoalmente e cujas informações transmitidas me impulsionaram ao estudo.
- Ao Presidente da Associação Brasileira de Redes de Farmácias, ABRAFARMA, que me recepcionou com profissionalismo e concedeu-me uma entrevista esclarecedora, a qual contribuiu sobremaneira para a consecução do trabalho.
- Aos participantes que responderam os questionários da fase de classificação das mudanças mais importantes: foram personagens desconhecidos, porque não tive o privilégio de conhecê-los a todos pessoalmente, mas sem os quais a metodologia aplicada não teria sido possível.
- Quero agradecer e expressar a minha profunda admiração a todas as empresas participantes do estudo e em especial aos entrevistados: são exemplos como estes que fortalecem os alicerces do desenvolvimento do conhecimento nacional.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE QUADROS.....	xii
LISTA DE TABELAS	xiv
LISTA DE SIGLAS.....	xv
RESUMO.....	xvi
<i>ABSTRACT</i>	xvii
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	05
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	05
1.2.1 Objetivo geral	05
1.2.2 Objetivos específicos	05
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA	06
1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA.....	07
1.5 ESTRUTURA DO PROJETO.....	08
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	09
2.1 ATIVIDADE VAREJISTA.....	10
2.1.1 Conceito do Varejo.....	11
2.1.1.1 Marketing <i>mix</i> do Varejo	12
2.1.2 Classificação do Varejo	13
2.1.3 Estratégias e Tendências do Varejo	21
2.2 AMBIENTE.....	22
2.2.1 Contexto Ambiental	30
2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	34
2.3.1 Análise organizacional.....	35
2.4 ESTRATÉGIA.....	41
2.4.1 Histórico e Conceito.....	42
2.4.2 Estudo de Estratégia.....	49
2.4.3 Administração Estratégica – Implantação.....	52
2.4.3.1 Processo de administração estratégica.....	54
2.4.4 Estratégia na Pequena e Média Empresa – PME.....	55

2.5 DECISÕES.....	60
2.5.1 Processo de Tomada de Decisões.....	60
2.5.2 Decisões Estratégicas.....	68
3 METODOLOGIA.....	85
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	86
3.1.1 Questões de Pesquisas	86
3.1.2 Definição dos Termos e das Variáveis.....	87
3.1.2.1 Definição das Variáveis	87
3.1.2.2 Definição constitutiva de outros termos considerados relevantes.....	89
3.2 <i>DESIGN</i> E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	91
3.2.1 Tipo de Pesquisa.....	91
3.2.2 Estratégia da Pesquisa.....	94
3.2.3 Delineamento da Pesquisa.....	95
3.2.4 População e Amostra.....	96
3.2.5 Coleta e Tratamento dos Dados.....	96
4 O CONTEXTO E O COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS	99
4.1 PRINCIPAIS FATOS INTERVENIENTES DO SETOR ATÉ O ANO DE 1994.....	102
4.2 CONTEXTO DO SETOR DIANTE DE UM ENFOQUE VAREJISTA.....	105
4.2.1 Automedicação	106
4.2.2 Atividade varejista.....	108
4.2.3 Índice de potencial de consumo.....	113
4.2.4 Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA	114
4.2.5 Propaganda de remédios.....	115
5 COLETA DE DADOS.....	117
5.1 COLETA DE DADOS DA FASE DE LEVANTAMENTO.....	117
5.1.1 Identificação das mudanças mais significativas.....	117
5.1.2 Excertos principais da entrevista junto ao representante da ABRAFARMA.....	120
5.1.3 Entrevista junto ao representante do SINFALON.....	124
5.1.4 Excertos principais da entrevista junto ao representante da ABCFARMA.....	125
5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	128

5.3 IDENTIFICAÇÃO DAS QUATRO PRINCIPAIS MUDANÇAS AMBIENTAIS.....	133
5.3.1 Principais mudanças ambientais em ordem de prioridade	138
5.4. ESTUDO DE CASO PILOTO	142
6 MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES E DECISÕES ESTRATÉGICAS	145
6.1 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS.....	147
6.2 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS – EMPRESA A.....	148
6.3 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS – EMPRESA B.....	156
6.4 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS – EMPRESA C	165
6.5 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS – EMPRESA D.....	169
6.6 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS – EMPRESA E.....	174
6.7 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS – EMPRESA F.....	183
6.8 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS – EMPRESA G.....	191
6.9 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS – EMPRESA H.....	198
6.10 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS	204
6.10.1 Síntese das empresas estudadas	204
6.10.2 Como são tomadas as decisões estratégicas nas empresas pesquisadas	208
6.10.3 Comparação das classificações das decisões estratégicas resultantes das mudanças ambientais	211
7 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	215
7.1 CONCLUSÕES	215
7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	228
7.3 SUGESTÕES.....	230
GLOSSÁRIO.....	232
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	237
SUMÁRIO DOS ANEXOS.....	250

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema Geral da Dissertação.....	08
Figura 2 - Esquema típico de estrutura de canal de bens de consumo.....	15
Figura 3 – Classificação de negócios do varejo segundo o tipo de operação....	16
Figura 4 - Diagrama que mostra a organização no centro de uma rede organizacional de interação e competidores.....	24
Figura 5 - Setores do ambiente geral.....	24
Figura 6 - Ambiente.....	25
Figura 7 - Mudança organizacional em um contínuo.....	33
Figura 8 - Categoria analítica da mudança.....	36
Figura 9 - Efeitos do processo de mudança	38
Figura 10 - As bases da decisão.....	60
Figura 11 - Processo proativo de tomada de decisão estratégica.....	72
Figura 12 –Contínuo da iniciativa do processo de decisão.....	73
Figura 13 - Modelo Geral do processo de decisão estratégica.....	74
Figura 14 - Variáveis.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Pesquisa ACNielsen Farma-Cosméticos.....	03
Quadro 2	- Número de lojas em alguns setores varejistas.....	10
Quadro 3	- Presença das redes no varejo brasileiro (1998-1999).....	19
Quadro 4	- As 10 escolas do pensamento estratégico.....	44
Quadro 5	- Definição operacional das mudanças organizacionais.....	81
Quadro 6	- Tipos básicos de projetos de estudos de casos.....	86
Quadro 7	- A indústria farmacêutica brasileira.....	93
Quadro 8	- Relação farmácia/população.....	101
Quadro 9	- O faturamento e as vendas físicas do varejo farmacêutico brasileiro.....	102
Quadro 10	- Diagrama de distribuição da indústria farmacêutica.....	103
Quadro 11	- Maiores empresas do comércio varejista.....	104
Quadro 12	- Citação das mudanças ambientais por grau de importância .	127
Quadro 13	- Ordenação dos resultados das mudanças ambientais mais importantes.....	128
Quadro 14	- Relação das empresas quanto ao tipo e localidade.....	138
Quadro 15	- Situação da Empresa A diante das decisões estratégicas.....	144
Quadro 16	- Situação da Empresa B diante das decisões estratégicas.....	154
Quadro 17	- Situação da Empresa C diante das decisões estratégicas.....	159
Quadro 18	- Situação da Empresa D diante das decisões estratégicas.....	164
Quadro 19	- Situação da Empresa E diante das decisões estratégicas.....	172
Quadro 20	- Situação da Empresa F diante das decisões estratégicas	180
Quadro 21	- Situação da Empresa G diante das decisões estratégicas	187
Quadro 22	- Situação da Empresa H diante das decisões estratégicas.....	193
Quadro 23	- Características das empresas estudadas e dos entrevistados.....	195
Quadro 24	- Quadro comparativo do tipo de decisão.....	200
Quadro 25	- Quadro comparativo da forma do processo de decisão	201

Quadro 26	- Quadro comparativo do grau de decisão.....	202
Quadro 27	- Quadro comparativo dos efeitos das mudanças diante das decisões estratégicas.....	203
Quadro 28	- Quadro comparativo dos estímulos para a decisão estratégica diante da mudança ambiental.....	204

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização de abordagens de mudança organizacional.....	34
Tabela 2 – Níveis de mudança organizacional, classificada pelo grau da mudança.....	35
Tabela 3 – Principais categorias de decisões estratégica em uma empresa.....	67

LISTA DE SIGLAS

ABAFARMA	Associação Brasileira do Atacado Farmacêutico
ABCFARMA	Associação Brasileira de Comércio Farmacêutico
ABIAR	Associação Brasileira da Indústria da Automedicação Responsável
ABIFARMA	Associação Brasileira de Indústria Farmacêutica (em julho de 2002, deu lugar a uma nova entidade, a FEBRAFARMA)
ABIPS	Associação Brasileira das Indústrias de Produtos para Saúde (em 2002 passou a denominar-se ABIAR)
ABRAFARMA	Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias do Brasil
ALANAC	Associação dos laboratórios Farmacêuticos Nacionais
ANFARMAG	Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CAMED	Câmara de Medicamentos, órgão ligado ao Ministério da Saúde
CONAR	Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária
DBC	Denominação Comum Brasileira do fármaco ou princípio farmacologicamente ativo aprovada pelo órgão federal responsável pela vigilância sanitária.
DCI	Denominação Comum Internacional do fármaco ou princípio ativo aprovada pela Organizacional Mundial de Saúde.
ENANPAD	Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração
FEBRAFARMA	Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica
GGREM	Gerência Geral de Regulação Econômica e Monitoramento do mercado de medicamentos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGP-M	Índice Geral dos Preços do Mercado. (Ver glossário)
INTERFARMA	Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa
IPC	Índice de Potencial de Consumo. Denominação utilizada por órgão de imprensa em pesquisa sobre o mercado consumidor.
IPC-FIPE	Índice de Preços ao Consumidor do Município de São Paulo. (Ver glossário)
RDC	Resolução de Diretoria Colegiada – RDC é uma resolução adotada após aprovação em reunião da diretoria da ANVISA. Trata de assuntos de cunho normativo no âmbito da vigilância sanitária nacional. De acordo com os preceitos da hierarquia das normas jurídicas.
SINFALON	Sindicato das Farmácias de Londrina – PR

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi de verificar como as mudanças organizacionais das empresas varejistas do segmento de farmácias do Estado do Paraná foram afetadas pelas decisões estratégicas dos seus dirigentes, reflexo das mudanças ambientais ocorridas no período de 1994 a 2001.

É um estudo de natureza exploratória e não experimental, *ex-post-factum*, porque os fatos estudados já ocorreram. Para realização da pesquisa utilizaram-se de duas estratégias de pesquisa, o levantamento e o estudo de caso, em três fases.

Na primeira fase realizou-se um levantamento por meio de entrevistas semi-estruturadas, pessoal e em profundidade, com três especialistas do ramo farmacêutico, todos com reconhecida notoriedade em nível nacional, objetivando verificar as principais mudanças ambientais ocorridas no período de 1994 a 2001. Destas entrevistas e com acréscimo de dados secundários, foi estabelecida uma classificação das principais mudanças ambientais de grande amplitude que afetaram o setor durante o período da pesquisa.

De posse da lista das principais mudanças ambientais elaborou-se um questionário, para o estabelecimento das quatro principais mudanças ambientais. Para esta fase foram realizadas pesquisas com especialistas, através de questionários autopreenchidos.

Os resultados desta fase culminaram com a determinação das quatro mais importantes mudanças ambientais do período de 1994 a 2001, para o setor de comércio farmacêutico. A mais importante mudança classificada foi o fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias; em seqüência, o início da comercialização dos medicamentos genéricos; a terceira mudança ambiental foi o incremento das cooperativas de compras; e a última, as campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias.

Após, iniciou-se a última fase, que utilizou como método o estudo de caso múltiplo, combinado com uma análise comparativa dos resultados de todas as empresas pesquisadas. Foram pesquisadas oito empresas do setor, sendo quatro empresas de modelo varejista rede e quatro de modelo independente.

Os dados desta fase foram levantados por meio de entrevistas em profundidade, aplicadas no nível diretivo para as redes, e diretamente com os proprietários, quando das farmácias independentes.

ABSTRACT

The general purpose of this research was to verify how the organizational changes, the retail enterprise of the drugstores in Paraná state were affected by the strategic decisions of their managers' reflexion of the environmental changes occurred along the 1994 to 2001 period.

It is a study of an exploratory nature and not an experimental one, *ex-post-factum*, since the studied facts have already happened. In order to accomplish the research it was used two strategies: the survey and the case study, within three phases.

The first phase was made through a survey with semi-structure interviews, personal and deeply, with three specialists in the pharmaceutics field, all of them were nationally renowned professionals, and had the objective to verify the main environmental changes occurred along the 1994 to 2001 period.

From such interviews, as well as secondary facts, it was established a classification of the main environmental changes of great amplitude that affected the sector during the period of the research.

By having the list of the main environmental changes it was prepared a questionnaire to establish the four main environmental changes. For this phase it was made researches with the specialists by answering the questionnaire.

The results of such a phase culminated with the determination of the four main environmental changes along the 1994 to 2001 period for the pharmaceutics business sector. The most important classified change was the phenomenon of the enlargement of the pharmacies and drugstore fields; secondly it was the start of the commercialization of generic medicines; thirdly it was the development of buying cooperatives; and the last one the campaigns of promotional discounts of the pharmacies and drugstores fields.

Afterwards it was started the last phase that made use of a multiple case-study method, altogether with a comparative analysis of every researched eight sector enterprises models and the other four were from independent models.

The data from such a phase were surveyed by means of deep interviews, applied in directive level for the fields and directly with their owners from the independent pharmacies.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho abordou as decisões estratégicas do varejo no segmento de farmácias. Tendo como ponto inicial o ambiente das farmácias, identificou as principais mudanças ambientais que ocorreram no período de 1994 a 2001 e classificou as quatro mudanças que foram consideradas pelos especialistas consultados como as mais significativas.

Em seguida, concentrou a atenção em verificar como as organizações, procurando sobreviver, reagiram às pressões ambientais para cada mudança ambiental identificada, através da tomada de decisões estratégicas que nortearam os dirigentes na implementação de mudanças organizacionais.

Por fim comparou o resultado de cada organização com o apresentado pelas demais.

Parte-se do pressuposto que atualmente as empresas de sucesso são aquelas que, prevendo as mudanças ambientais que estão por ocorrer, em seu meio, desenvolvem antecipadamente ações para a tomada de suas decisões estratégicas. Mas apesar da importância do ambiente externo para as definições das estratégias das organizações, não podemos deixar de registrar que a preocupação com ambiente, externo, no campo organizacional, é recente.

Foi somente a partir das décadas de 50 e 60 que as empresas começaram a preocupar-se com os efeitos que as mudanças ambientais poderiam causar em seus resultados. Então, a partir de uma pressão maior, que as empresas passaram a sofrer, em virtude de que as mudanças ocorriam em um ritmo acelerado, as mesmas se viram obrigadas a destinar tempo e recursos para estudarem o ambiente. Para ANSOFF e McDONNEL (1993), os principais níveis das mudanças ambientais que influenciaram as empresas, a partir deste período, foram o tecnológico e de produtos, afetando de forma considerável o social e o político.

Enfatizando a necessidade de se estar preparado para as novas condições impostas pelas mudanças no ambiente, TOFFLER (1990) preconizava que o

mundo não se divide mais entre grandes e pequenos, direita e esquerda, mas entre rápidos e lentos. O sentido de rapidez pode ser traduzido através de uma verificação de que algumas empresas consideradas ícones do setor em que atuavam, em um passado recente, não existem mais. No caso particular do varejo, temos a G. Aronson, Lojas Brasileiras, Hermes Macedo, as Lojas Mappin e a Mesbla S/A.

No tocante, especificamente ao setor de comércio varejista de medicamentos, observou-se que no universo de estabelecimentos atuando no setor encontra-se muita diversificação. Enquanto um conjunto de estabelecimentos está na vanguarda tecnológica, como salienta MACHILINE e AMARAL JÚNIOR (1998), ao citar que os clientes não podem ter deixado de perceber as alterações recentes ocorridas no comércio farmacêutico, as farmácias e drogarias permanecem abertas por 24 horas; os arranjos físicos se afastam do que dominava nas antigas “pharmacias” e boticas, os medicamentos agora estão dispostos em prateleiras abertas e o centro da loja está repleto de gôndolas de cosméticos e artigos de higiene pessoal. O caixa é computadorizado e os processos de compra e venda são automatizados.

Mas, em outro extremo de atuação residem as farmácias que não se preocupam com o avanço tecnológico, com os novos modelos gerenciais ou com as vantagens que os mesmos poderiam proporcionar. Prevalece neste conjunto de empresas o modelo de gestão tradicional. O estudo demonstrou que estes tipos de estabelecimentos, ainda persistem nestas práticas. São mais característicos das cidades do interior ou estão mudando do centro para os bairros nas grandes metrópoles.

Um outro tipo de atendimento que também está se modificando é o prestado pelas farmácias magistrais, que mesmo atuando de forma artesanal e personalizada, ampliaram o número de estabelecimentos no país. SANTOS (2002) diz que a ANFARMAG - Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais -, é a que mais cresce dentro do Conselho Federal de Farmácias.

Pode-se observar também, principalmente nos grandes centros, o crescimento de redes de farmácias, através do canal de franquia ou redes

próprias. Por exemplo, a rede paulistana Farmais, somente em 2001 inaugurou 88 franquias nas regiões Sul e Sudeste, contado com 653 lojas e pretendendo no ano 2002 atingir 750 franqueados, com previsão de faturamento de 476 milhões, qualificando-a como uma das maiores varejistas do país (TEICH, 2002).

Constata-se que a farmácia como modelo de gestão tradicional, gerenciada em quase todas as suas funções pelo farmacêutico e permanecendo leal às suas raízes, continua a existir, mas contrasta no mercado com a proliferação de algumas empresas que são dirigidas por profissionais especializados em gestão varejista e que procuram competir no mercado utilizando novos formatos de varejo, com o objetivo de ser mais eficaz.

Pode-se formular uma imagem da magnitude do mercado de comércio de produtos farmacêutico no Brasil a partir de dados de uma pesquisa divulgada pela A ACNielsen, empresa de pesquisa de mercado, que divulgou um levantamento do setor, abrangendo 90,1% do mercado do território nacional e 92,3% do mercado consumidor, conforme está ilustrado no quadro 1.

O estudo demonstrou que, com um universo de 60.045 estabelecimentos, para o ano de 2000, o mesmo ocupa uma posição de destaque no cenário econômico nacional.

QUADRO 1 - PESQUISA ACNIELSEN FARMA-COSMÉTICOS

ANO	1998/1999	1999/2000
Número de lojas	60.722	60.045
Auto-serviço	5.451	7.385
Tradicional	55.271	52.660
	60.722	60.045
Cadeias	3.737	3.278

Independentes	56.985	56.767
	60.722	60.045

FONTE: ACNielsen - Censo Estrutura do varejo 1998 a 2000

NOTA: Os dados não incluem Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Piauí, Rondônia, Roraima, Tocantins e Mato Grosso.

A magnitude do setor também pode ser comprovada diante do potencial de geração de postos de trabalho; segundo Associação Brasileira de Comércio Farmacêutico, ABCFARMA, o setor contribui com aproximadamente 320 mil empregos diretos.

Ressaltamos que no setor existe uma divergência entre defensores de que comércio farmacêutico deva focar suas atividades estritamente no âmbito de atendimento de saúde pública e uma outra corrente, que defende uma proposta contrária, que para facilitar o acesso aos medicamentos, deve-se ampliar o número de estabelecimentos e a profissionalização da atividade comercial como uma atividade varejista.

ZUBIOLI (1992) é enfático ao dizer que as farmácias deveriam ser propriedade exclusiva de farmacêuticos e que o medicamento não deve ser tratado como mercadoria.

Deste modo, consideramos que foi oportuno estudar o tema, decisões estratégicas, neste setor. Motivado pelas diversidades de abordagens gerenciais apresentadas e porque o mesmo está enfrentando acirrada disputa por fatias de mercado.

O fato de o mercado farmacêutico estar passando por um processo de intensificação da competitividade, contribuiu para melhor aproveitamento do trabalho, em virtude de ter tido a possibilidade de se analisar um ambiente turbulento. O ambiente turbulento consiste em um contínuo processo de transformação, trazendo constantemente novos desafios para as organizações (MORGAN, 1996).

Foram as características diferenciais deste setor que estimularam a realização de um estudo mais profundo para entender os acontecimentos que foram vivenciados pelas farmácias e drogarias nos últimos anos.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

PROBLEMA:

Como as mudanças organizacionais das empresas varejistas do segmento de farmácias do Estado do Paraná foram afetadas pelas decisões estratégicas dos seus dirigentes, reflexo das mudanças ambientais ocorrida no período de 1994 a 2001?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Verificar como as mudanças organizacionais das empresas varejistas do segmento de farmácias do Estado do Paraná foram afetadas pelas decisões estratégicas dos seus dirigentes, reflexo das mudanças ambientais ocorrida no período de 1994 a 2001.

1.2.2 Objetivos específicos:

- identificar as principais mudanças ambientais que influenciaram o segmento de farmácias de modo geral e as farmácias e drogarias em particular, ocorridas durante o período de 1994 a 2001;
- identificar os principais fatores, internos e externos, que influenciaram o processo de decisões estratégicas dos dirigentes das farmácias;
- identificar as principais decisões estratégicas dos dirigentes das farmácias, provocadas pelas principais mudanças ambientais;
- analisar de que forma as mudanças ambientais afetaram as decisões estratégicas dos dirigentes;

- analisar as decisões estratégicas dos dirigentes como resposta às mudanças ambientais;
- identificar as influências das mudanças ambientais nas mudanças organizacionais resultados das decisões estratégicas dos dirigentes.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

A contribuição teórica proposta para esta pesquisa foi de conhecer os principais aspectos que envolvem o processo de tomada de decisões estratégicas adotadas pelas farmácias e drogarias, considerando as mudanças ambientais mais significativas que ocorreram no setor durante o período de 1994 a 2001.

Pôde-se verificar se as principais características dos processos de tomadas de decisões estratégicas identificados na base teórica são adequadas para o setor de comércio varejista de medicamento diante de suas peculiaridades.

Se considerarmos ainda que os aspectos relacionados às mudanças ambientais e às mudanças organizacionais são dinâmicos e complexos, verifica-se que o campo teórico de estudo destes fenômenos precisam estar constante atualizados, por isso, manifestou-se interesse em realizar estudos para compreender o comportamento deste setor focando as mudanças ambientais como ponto de partida.

Pretendeu-se, também, analisar o comportamento decisório adotado pelos dirigentes das farmácias nos últimos anos a partir da análise de decisões estratégicas adotadas e promover um conjunto de recomendações para subsidiar novos estudos científicos sobre alterações ambientais e a suas possíveis conseqüências para as organizações compreendidas no setor varejistas.

1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

A ausência de publicações de trabalhos acadêmicos, abordando o setor de comércio varejista de medicamentos, conforme levantamento realizado nas publicações dos ENANPADs - Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, nos últimos três anos, nas áreas de organizações e estratégias sobre o tema varejo, abrangendo farmácias e drogarias, motivou a execução desta pesquisa com a proposta de contribuir como a inserção dos administradores para desenvolvimento de estudos e atuação neste segmento, seja em redes ou em farmácias independentes.

As pesquisas encontradas eram de cunho mercadológico, que analisam o segmento por meio de uma abordagem voltada para o volume e potencial de consumo, enquanto a proposta deste trabalho abordou as decisões estratégicas adotadas pelas empresas do setor.

Identificou que o setor apresenta características singulares, que entre outras se destacam os esforços desenvolvidos para venderem, particularidades de cada ponto e os modelos de distribuição adotados, seja participando no formato de rede, como franquias; seja como um canal independente, deste modo, foi oportuna a realização de um estudo que procurasse compreender as peculiaridades deste mercado.

Ponderando esses fatores, a justificativa prática deste trabalho é de contribuir para a construção da compreensão sobre as decisões organizacionais em nível estratégico.

Este estudo pretende também servir como mola propulsora para estimular novos trabalhos de pesquisa no campo de varejo especificamente no ramo de farmácias.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente projeto de pesquisa está organizado em oito partes. Na primeira, consta a introdução; em seguida é apresentada a base teórico-empírica que fundamentou e sustentou a tese da dissertação. Os principais tópicos abrangidos são sobre varejo, estratégias, decisões estratégicas e uma abordagem das mudanças organizacionais e do ambiente externo às organizações.

Na terceira parte, são relatados os procedimentos metodológicos que nortearam o estudo ao alcance dos objetivos estabelecidos. São apresentadas as perguntas de pesquisas, as definições constitutiva e operacional das variáveis e de outros termos importantes. Em seqüência, o capítulo apresenta o design adotado na pesquisa.

Na próxima etapa, a quarta, foi realizado um levantamento para contextualização do setor e dos principais fatos intervenientes que influenciaram o comércio farmacêutico no Brasil. Foram incluídas algumas referências à indústria farmacêutica em virtude da importância da mesma para o setor; quando foi necessário, fez-se um histórico das farmácias ou dos profissionais farmacêuticos.

No capítulo quinto, é apresentado o resultado das fases relativas à coleta e análise dos dados.

No capítulo, são realizadas as análises comparativas dos dados das oito organizações estudadas.

No capítulo sete, apresentam-se principais conclusões da pesquisa, as limitações e sugestões de estudos futuros e gerenciais.

E, finalmente encerrando a dissertação, são encontrados o glossário, as referências bibliográficas sobre as quais se fundamentam este projeto e os anexos que foram citados no presente estudo ou que foram importantes para realização do mesmo.

O esquema geral da dissertação é apresentado na figura 1.

FIGURA 1- ESQUEMA GERAL DA DISSERTAÇÃO

Capítulo 1	Introdução
Capítulo 2	Base teórico-empírica
Capítulo 3	Metodologia
Capítulo 4	Contexto e o comércio varejista de produtos farmacêutico
Capítulo 5	Apresentação e análise dos dados
Capítulo 6	Análise comparativa dos resultados
Capítulo 7	Conclusões, limitações e sugestões
Glossário	
Referências bibliográficas	
Anexos	

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

TEORIAS/CONHECIMENTOS RELACIONADOS AO PROBLEMA

É justamente neste ponto que o pesquisador deve decidir a corrente epistemológica que norteará o seu trabalho e realizar uma revisão dos conhecimentos acumulados que permeiam o tema escolhido.

Por isso, almejou-se, neste ponto, identificar os principais estudos sobre o tema. Realizou-se uma revisão da literatura abrangente, não só o levantamento do acervo de teorias, mas também, dos trabalhos realizados que a tomam como referência.

Buscou-se na elaboração do referencial teórico e na condução do presente trabalho uma postura eminentemente empírica, pois, segundo KERLINGER (1980), "o cientista, 'empírico' significa guiado pela evidência obtida em pesquisa científica sistemática e controlada", o cientista não se pode deixar envolver por

crenças ou paixões, deve procurar em seu cerne as respostas embasadas em evidências científicas. O cientista deve abster-se da maneira tradicional de olhar o mundo, a qual procura explicações demasiadamente sem evidências (KERLINGER, 1980).

Deste modo, para compreensão da ciência e da pesquisa científica, é necessário por parte do pesquisador exercer um esforço contínuo e consciente, considerado nada fácil, porque a necessária atitude empírica exige no mínimo uma suspensão temporária de poderosos sistemas de crenças, forjados no homem desde o seu nascimento e que não desaparecem facilmente das suas atitudes.

Portanto, orientado por uma postura empírica, elaborou-se o seguinte referencial teórico, no qual se encontrou à luz, a qual norteou o caminho deste trabalho, abordando desde a definição do problema, contextualizando-o dentro da área de estudo, até o seu final.

2.1 ATIVIDADE VAREJISTA

O segmento de Farmácias e Drogarias está situado dentro do varejo. O varejo é a forma mais visível da atividade econômica e uma das que exercem maior influência dentro da vida dos consumidores (McGOLDRICK, 1990).

O varejo representa um volume de vendas anual, no Brasil, superior a R\$ 100 bilhões, vendidos por aproximadamente um milhão de lojas e respondendo por cerca de 10% do PIB brasileiro (Anuário *PROVAR*, 1998; PARENTE, 2000).

Segundo a edição de 1999 da revista *Exame Melhores e Maiores*, o setor responde por 54 das 500 maiores empresas do país, com faturamento de 35,6 bilhões de reais, constituindo o terceiro setor em receitas na economia, além de ser responsável pela maior geração de empregos (FIGUEREDO, ARKADER e OZÓRIO, 2000).

No setor, segundo MACHILENE e AMARAL JÚNIOR (1998), as fatias de mercado de cada empresa não passam de 5% e ao contrário do que acontece no segmento supermercadista, nenhuma empresa industrial ou comercial é forte o bastante no ramo para exercer a liderança sobre seus fornecedores ou clientes e dispor de uma vigorosa cadeia de suprimentos.

O quadro 2, em seguida, demonstra o potencial econômico do setor Farmacossmético em número de lojas no país.

QUADRO 2 - NÚMERO DE LOJAS EM ALGUNS SETORES VAREJISTAS (1998)

Setor	Número de lojas (mil)
Varejo de alimentos – auto-serviço	58,3
Varejo de alimentos – tradicional	277,5
Varejo Farma-cosmético	60,7
Bares e Lanchonetes	360,2
Lojas Franqueadas	38,7

FONTES: Censo 1999 – Estrutura do Varejo Brasileiro – ACNielsen, ABAF/Simonsen Associados, Brasil em Exame, 1999

NOTA: Quadro extraído de: PARENTE (2000, p. 20).

2.1.1 Conceito do Varejo

A conceituação da atividade varejista passou por uma evolução semelhante à do conceito do marketing, tornando-se mais abrangente e sofisticada à medida que a própria transformação econômica foi ocorrendo (AKEL SOBRINHO, 2000).

Diversos autores (PARENTE, 2000; KOTLER, 2000; MORGENSTEIN e STRONGIN, 1992) definem varejo como todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final, que são indivíduos que compram algo para seu uso pessoal ou para seu domicílio. LEVY e WEITZ (1996) esclarecem que os tipos de serviços podem ser a hospedagem em um hotel, uma consulta médica ou um corte de cabelo.

O conceito de BERMAN e EVANS (1989) inclui o uso familiar, ou do domicílio do consumidor final. Dizem que o varejo é o estágio final do processo de distribuição.

As principais tarefas do varejo, segundo os autores citados, são:

- escolher o sortimento de produtos que irá disponibilizar ao consumidor;
- comunicar-se com o consumidor e com os fabricantes e distribuidores;
- e,
- fazer transações com os seus clientes.

Segundo LEVY e WEITZ (1996) a maior função do varejo é manter um estoque de produtos, que ficam à disposição dos consumidores, quando os mesmos quiserem comprá-los. Contudo, com a evolução tecnológica e com condições cada vez mais eficazes de entrega a concepção de estoque, fica um pouco destoada, passa a ser denominada de disponibilidade do produto para entrega.

Por sua vez, (PONTE, 2001) após fazer uma revisão sobre o assunto, conclui que a atividade varejista passa a incluir todas as ações envolvidas na venda de bens ou serviços, diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal, não importando quem vende, como vende, nem onde isso ocorre.

2.1.1.1 Marketing *mix* no varejo

O sucesso de uma pequena loja ou de uma grande rede varejista depende principalmente de como a mesma compreende o mundo do varejo. Os fatores centrais do mundo do varejo, segundo LEVY e WEITZ (1996) são três: (i) competidores; (ii) tendências do ambiente incluindo mudanças demográficas de consumo, estilos de vida e desenvolvimento tecnológico; e (iii) consumidores, através de suas necessidades, desejos e processo de compra. Consideram também, importantes os aspectos éticos e legais.

A partir dos conhecimentos desses fatores chaves e de outros que permeiam cada um, a empresa varejista define a sua estratégia de varejo. Segundo PONTE (2001), a estratégia do varejo deve identificar o público-alvo, as

mercadorias e os serviços a serem ofertados aos clientes e a vantagem competitiva da empresa diante dos concorrentes. E depois de definida a estratégia de varejo, de acordo com a autora, a empresa estabelece seu *mix* de varejo, que representa a combinação de fatores a serem utilizados para satisfazer as necessidades dos consumidores e influenciar nas suas decisões de compras.

KOTLER (2000) define *mix* de marketing ou composto de marketing como o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. KOTLER (2000) cita que foi McCARTHY (1996) um dos autores que popularizou o *mix* de marketing e que o mesmo classificou essa ferramenta em quatro grupos amplos, denominado de 4Ps do marketing, que são produto, preço, praça, ou ponto de venda e promoção. “Decisões de *mix* de marketing devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais” (KOTLER, 2000, p. 37).

Para MORGADO (2001), o conceito do composto de marketing foi desenvolvido e popularizado para indústria, contudo no varejo o conceito denominado de *mix* varejista agrega outro dois pês, uma para apresentação da loja (*presentation*) e outro para pessoas (*people*). Segundo LEVY e WEITZ (1996), os elementos do *mix* varejo são: serviços e mercadorias, localização, preços, leiaute da loja e disposição das mercadorias, promoções e propaganda, pessoal de vendas, “...o *mix* do varejo é a combinação de atividades que os varejistas usam para satisfazer as necessidades dos consumidores e influenciar suas decisões de compras” (LEVY e WEITZ, 1996, p. 18).

2.1.2 Classificação do Varejo

PARENTE (2000) esclarece que a atividade de varejo não precisa necessariamente estar relacionada a uma loja física. As atividades podem ser realizadas através do telefone, pelo correio, pela internet, e também na casa do consumidor.

De acordo com BOONE e KURTZ (1998) os varejistas são ao mesmo tempo consumidores e fornecedores na cadeia de distribuição e, por isso,

desempenham um papel importante no retorno de informações. De modo geral, os varejistas determinam a localização e o horário de funcionamento das lojas, o nível profissional dos vendedores, o leiaute dos estabelecimentos, os sortimentos de produtos e a política de lucro.

O varejo está em constante processo de inovação para atender aos desejos e necessidades do consumidor, que estão sempre mudando (BOONE e KURTZ, 1998). Uma tentativa para melhor compreender essas transformações, é possível recorrendo à teoria da roda do varejo, *wheel of retailing*, que, segundo BELIK (2001), procura demonstrar a dinâmica do setor varejista.

De acordo com esta hipótese, wheel of retailing, o novo tipo de varejista conquista uma base competitiva ao oferecer preços mais baixos aos consumidores mediante a redução ou a eliminação dos serviços. Uma vez estabelecido, no entanto, o varejista inovador agrega mais serviços e seus preços aumentam gradativamente. Torna-se então vulnerável a novos varejistas com preços mais baixos, que entram no mercado oferecendo um mínimo de serviços – assim gira a roda (BOONE e KURTZ, 1998, p. 345).

O que está por trás da idéia da roda do varejo é que os formatos varejistas também têm um ciclo de vida (BELIK, 2001). O ciclo de vida é formado por quatro estágios. Identificando o atual estágio em que seu negócio encontra-se, o varejista pode melhor compreender os elementos, a fim de definir as melhores estratégias para otimizar os seus resultados (PARENTE, 2000).

A análise dos estágios pode gerar oportunidades de negócios. Em virtude de que os modelos varejistas praticados atualmente transformam-se muito rapidamente, possibilitando a abertura de novos espaços e o atendimento de nichos recentes.

Os quatro estágios são:

- a) Introdução: que é o período em que o novo formato é introduzido no mercado. Nesta fase, existem poucos ou nenhum concorrente direto e os lucros são baixos, em virtude dos custos;
- b) Crescimento: neste estágio muitos varejistas desenvolvem modelos de lojas semelhantes, o que contribui para a aceitação do formato, e caracteriza o período de crescimento nas vendas. É neste período que

os lucros se expandem, sendo que o mercado está em expansão, porém não saturado;

- c) Maturidade: nesta fase o crescimento das vendas está estabilizado, porque já alcançou a aceitação nos mercados potenciais;
- d) Declínio: última fase, é quando as vendas e o lucro do formato varejista já começam a declinar, cedendo espaço para modelos mais competentes e melhores ajustados ao mercado.

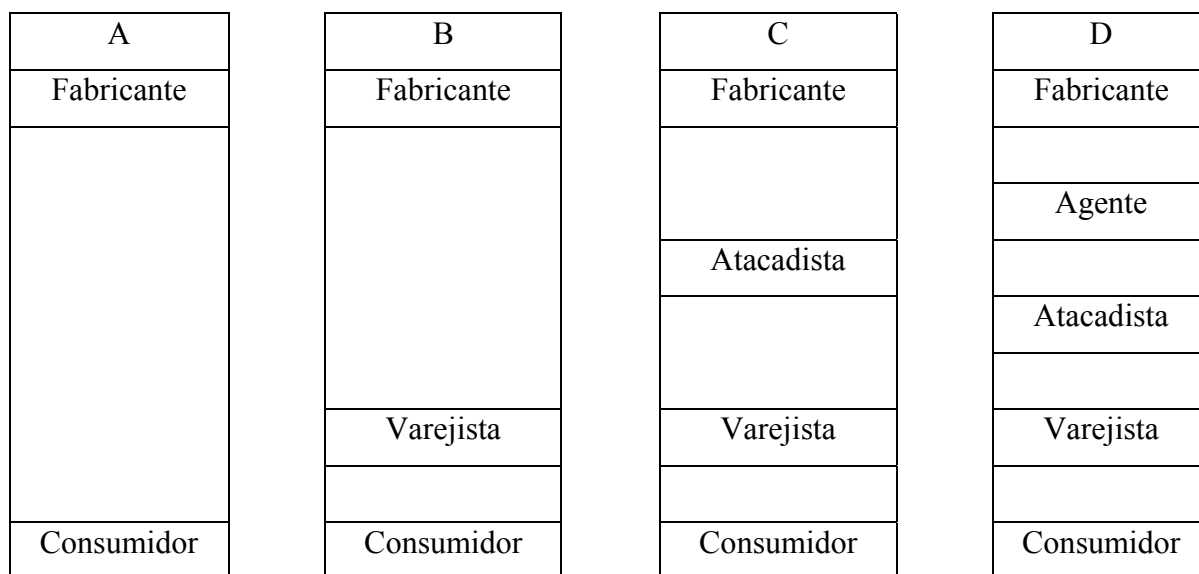
Não é a antiguidade de um formato de varejo que determina a sua posição ao longo do ciclo de vida. O fato de um formato ser antigo não determina que o mesmo deva estar na fase de maturidade ou decadência. Por exemplo, os hipermercados estão na fase de início de ciclo ou na fase de introdução, quando se considera o caso específico da Itália. Já na França, esse formato de varejo se encontra na fase de maturidade (BELIK, 2001).

Os varejistas fazem parte do sistema de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenham um papel de intermediário, funcionando como um elo de ligação entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção.

Em algumas situações os atacadistas vendem diretamente aos consumidores. Neste caso, não deixam de ser atacadistas, mas passam a executar também atividades de varejistas. A principal diferença entre atacadista e varejista é que o atacadista vende para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou como insumos para suas atividades empresariais.

Pode-se descrever uma estrutura e níveis do canal de distribuição, conforme ilustrado na figura 2.

FIGURA 2 - ESQUEMA TÍPICO DE ESTRUTURA DE CANAL PARA BENS DE CONSUMO



FONTE: Adaptado de ROSENBLOOM (1999, p. 23)

PARENTE (2000) cita que o varejo, também pode ser classificado, quanto ao tipo de propriedade, que podem ser subdivididos em independentes, redes, franquias, departamentos alugados e sistemas verticais de marketing. Em seqüência podem ser categorizados em dois principais sistemas: o varejo “com loja” e o varejo “sem loja”.

Os varejistas “com lojas” estão classificados em três tipos, que são: varejo alimentar, varejo não alimentar e varejo de serviços.

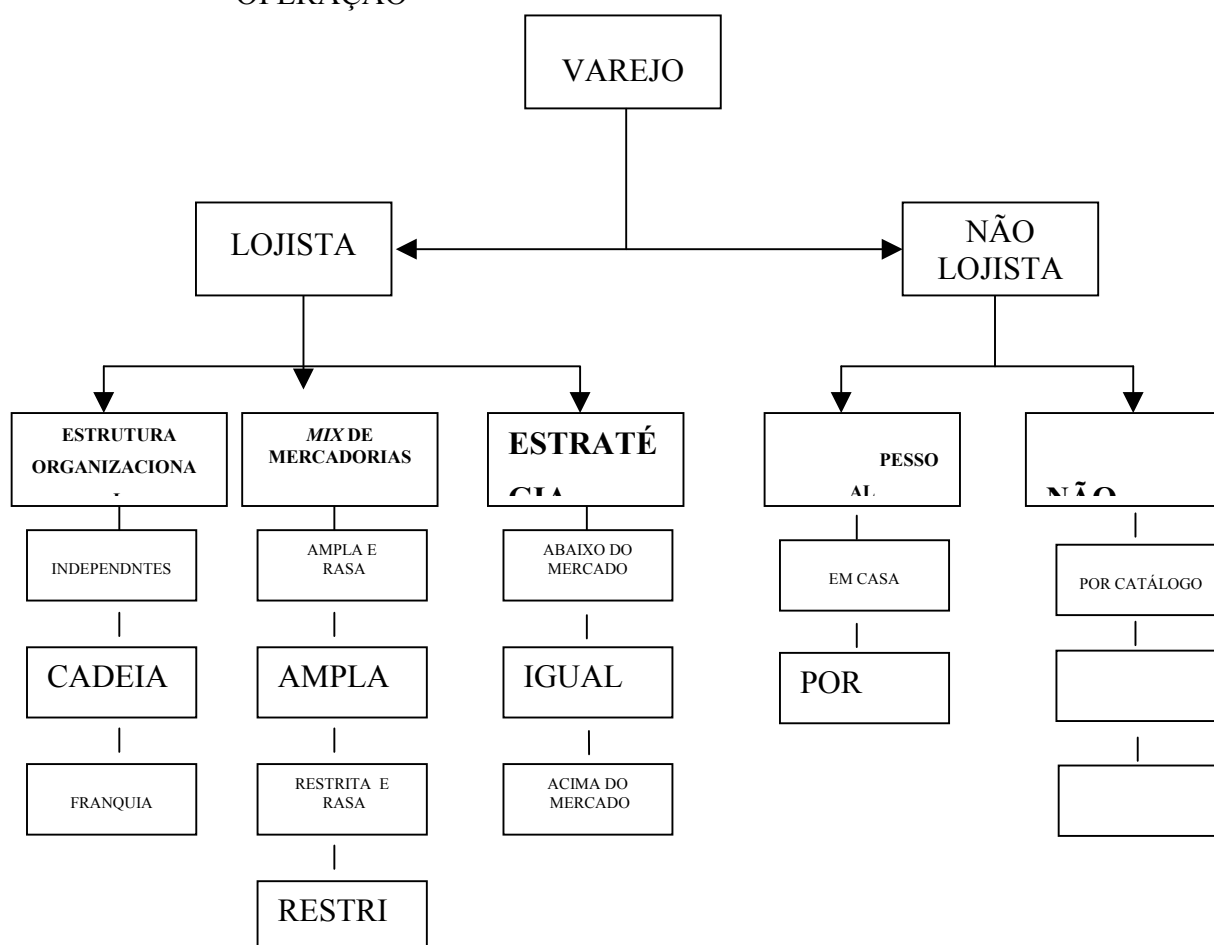
Na categorização de “sem lojas”, são identificados os seguintes tipos: marketing direto, venda direta, máquina de venda automática e varejo virtual.

O varejo não alimentício com loja, pode ser definido como o conjunto de lojas que não trabalham diretamente com produtos alimentícios, este tipo é dominado por lojas especializadas que concentram suas vendas em uma linha de produto, tais como calçados, móveis e remédios e cosméticos, e pelas lojas de departamentos que são lojas de grande porte, com área de vendas superior a 4.000 m², que apresentam grande variedade de produtos, oferecendo ampla gama de serviços aos consumidores, e estão estruturadas em departamentos (PARENTE, 2000).

O varejo “sem loja” é aquele tipo de empresa que permite ao consumidor adquirir seus produtos sem a necessidade de deixar sua casa ou ir até o estabelecimento e uma modalidade de venda é a venda direta, que é um sistema direto de venda ao consumidor que “envolve explicações pessoais e demonstrações de produtos e serviços” (PARENTE, 2000, p.36)

JAMES, WALKER e ETZEL (1981) também, propõem uma outra classificação. Eles separam os varejos em dois grandes grupos: varejo lojista e varejo não lojista, contudo a forma de classificá-los é diferente, conforme está ilustrado na figura 3.

FIGURA 3: CLASSIFICAÇÃO DE NEGÓCIOS DO VAREJO SEGUNDO O TIPO DE OPERAÇÃO



FONTE: Adaptado de JAMES, WELKER e ETZEL (1981, p. 10)

Não se pode também esquecer que há algum tempo existe um processo de disseminação das vendas ligadas a atividades eletrônicas, tais como internet e vendas pela televisão. Neste sentido, as compras dos produtos considerados *commodities*, muito provavelmente, no futuro segundo BELIK (2001), serão realizadas de forma automática pelo consumidor por meio dos vários dispositivos de vendas que já se encontram em atividades.

Diferentemente dos outros segmentos de varejo, como por exemplo livrarias, no caso específico das farmácias, a utilização da internet como um canal de distribuição ainda é incipiente e precisa ser melhor definido, dependendo de regulamentação governamental, em virtude dos aspectos peculiares do produto, medicamento.

Na ótica da natureza do varejo pelo *mix* de mercadorias, as empresas podem ser classificadas em quatro combinações de amplitude e profundidade: ampla e rasa, ampla e profunda, restrita e rasa, restrita e profunda. Segundo BELIK (2001), a Amplitude é o número de linhas de produtos comercializadas não concorrentes em uma mesma loja, e a Profundidade é o número de marcas de uma mesma linha de produto.

Quanto ao preço, a classificação de JAMES, WELKER e ETZEL (1981) agrupa a empresa na postura de fixar sua estratégia de preços frente aos concorrentes, podendo ser abaixo do mercado, igual ao mercado e acima do mercado.

Como já foi citado, por PARENTE (2000), a franquia é um dos formatos de varejo. No segmento do comércio farmacêutico é uma forma que está em plena fase de expansão. As franquias consistem em um sistema contínuo e integral de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao franqueado conduzir um certo negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador.

Para MENDEZ e LEHNISCH (1991), a franquia é, antes de tudo, um modo de desenvolvimento comercial. FOSTER (1995) aponta que, no sentido econômico, é a prática de conceder uma licença de uso de marca ou formato de negócio específico.

MENDEZ e LEHNISCH (1991) argumentam que para o conceito de franquia não existe uma definição única universalmente aceita, por isto, apresenta o conceito de franquia de acordo com três perspectivas.

A primeira é a perspectiva especialista, a qual é “um método de colaboração entre uma empresa franqueadora, de um lado, e uma ou várias empresas franqueadas, de outro.” (MENDEZ e LEHNISCH, 1991, p.14), na visão da Federação Francesa de Franquia o conceito é definido como “um método de colaboração entre uma empresa franqueadora, de um lado, e uma ou várias empresas franqueadas, de outro” (MENDEZ e LEHNISCH, 1991, p.15). Na última perspectiva, sob a ótica da jurisprudência, considerando os litígios a que está sujeito, o sistema de franquia, define-se como:

... um método de colaboração entre duas ou várias empresas comerciais – uma franqueadora, outra franqueada – por meio do qual a primeira, proprietária de um nome ou razão social conhecidos, de siglas, símbolos, marcas de fábrica, de comércio ou serviço, bem como de um know-how específico, coloca à disposição da segunda o direito de utilizar, mediante retorno financeiro ou obtenção de qualquer outra vantagem, um pacote de produtos ou serviços originais ou específicos, a fim de explorá-lo necessariamente na íntegra, segundo técnicas comerciais experimentadas, revistas e periodicamente recicladas, de forma exclusiva, para atuar com maior impacto no mercado em que atua e de forma a obter um crescimento acelerado da atividade comercial das empresas envolvidas (MENDEZ e LEHNISCH, 1991, p. 17-18).

A palavra *franchise* tem origem numa palavra do francês antigo, *franc*, que de acordo com FOSTER (1995) significa livre, ou segundo DAHAD (1996) a outorga de um privilégio ou de uma autoridade, sendo que, sob os aspectos técnicos, franquia refere-se à licença.

O franqueador é uma pessoa ou empresa que concede uma franquia a outros. É outorgado a Benjamin Franklin o início da franquia, “... foi Benjamin Franklin o primeiro a vender direitos exclusivos de comercialização de um produto, território e marca. Ele cobrava dos jovens uma taxa de franquia de 10 cents para distribuir o *Poor Richard’s Almanac* a assinantes da Filadélfia.” (FOSTER, 1995, p. 4)

DAHAD (1996) classifica o sistema de *franchising* em três dimensões: quanto à forma de gestão empresarial, quanto ao âmbito do contrato e quanto à natureza do franqueado.

As farmácias também podem ser classificadas como redes. No campo do comércio farmacêutico, redes são o conjunto de farmácias que estão em operação sob o mesmo controle.

Segundo a classificação da ACNielsen, empresa de pesquisa de mercado, pode-se considerar como uma rede farmacêutica o grupo de cinco estabelecimentos ou mais, que possuam a mesma razão social. O quadro 3 ilustra a atual situação da presença de redes farmacêuticas no varejo nacional e comparação com as lojas independentes.

QUADRO 3 - PRESENÇA DAS REDES NO VAREJO BRASILEIRO (1998 – 1999)

		Redes	Independentes	Total
Varejo Alimentos auto-serviço	Número de lojas	3.998	54.298	58.296
	Número de lojas - %	7%	93%	100%
	Volume (\$) de vendas - %	52%	48%	100%
Varejo Farma-cosméticos	Número de lojas	3.737	56.985	60.722
	Número de lojas - %	6%	94%	100%
	Volume (\$) de vendas - %	25%	75%	100%

FONTE: Censo 1999 - Estrutura do varejo Brasileiro – ACNielsen

NOTA: Quadro extraído de: PARENTE (2000, p. 26).

Comparando os dados do varejo alimentício com o varejo farma-cosmético constata-se que no setor alimentício as redes detêm 7% dos números de lojas e alcançou um volume de vendas na ordem de 52%, contra 93% e 48% dos independentes, respectivamente.

Agora, no varejo farma-cosmético as redes atingiram 6% do número de lojas e apenas 25% do volume de venda. Por isso, é possível considerar que o varejo farma-cosmético pelo baixo nível de concentração do volume de vendas pelas redes, é, ainda, pulverizado em lojas independentes.

2.1.3 Estratégias e tendências no varejo

KOTLER (2000) cita que combinando diferentes tipos de serviços com diferentes sortimentos, podemos distinguir quatro amplas estratégias de posicionamento disponíveis aos varejistas:

- 1 – lojas que apresentam uma ampla variedade de produtos e alto valor agregado;
- 2 – lojas que apresentam uma pequena variedade de produtos e um alto valor agregado;
- 3 – lojas que apresentam uma linha estreita e baixo valor agregado;
- 4 – lojas que apresentam uma linha ampla e baixo valor agregado.

As estratégias das empresas de varejo quanto ao formato sofrem com a facilidade de cópia por parte dos concorrentes, dos modelos que conseguiram sucesso. Isto faz com que os novos modelos percam rapidamente o caráter de novidade no mercado e possam ser copiados pelos concorrentes integralmente ou com algumas mudanças.

No setor de varejo é também comum a concorrência entre diferentes formatos de lojas, ou seja, em algumas situações as lojas de descontos concorreram com outras lojas de departamentos, entre outras infinidades de situações que podem ocorrer. Estas situações precisam ser cuidadosamente observadas no momento em que as empresas estabelecerem suas estratégias.

O varejo, de modo geral, apresenta um conjunto dinâmico de tendências e, atualmente, as principais tendências do varejo são, de acordo com (KOTLER, 2000), o surgimento de novos formatos e combinações. Exemplos disto não faltam: como livrarias que abrem cafeterias; postos de gasolina que incluem lojas de conveniência; e farmácias instaladas próximas ou no interior de hipermercados.

E concluindo, observa-se que uma das principais tendência do varejo está na postura de algumas lojas de tornarem-se lugares para que as pessoas se encontrem, como cafeterias, casas de chá e livrarias. Uma outra, é o intenso processo de apropriação tecnológica com que as grandes e médias empresas estão desenvolvendo, com a inclusão de várias ferramentas administrativas, tais

como na troca de dados internos ou externos, seja com fornecedores, com suporte técnico, com clientes ou com instituições financeiras e este aperfeiçoamento tecnológico possibilita com que as empresas possam trabalhar com margens menores de lucro, deste modo tornando o mercado mais competitivo. Verifica-se, que ainda, diferentemente do setor alimentício no varejo farmacêutico o volume de venda não está concentrado em poucas empresas, apesar de estar caminhando fortemente nesta direção.

2.2 AMBIENTE

MORGAN (1996), quando apresenta a metáfora à organização vista como organismo, salienta que, nos primeiros estudos sobre organização, o ambiente não alicerçava as decisões e as ações. Os teóricos da administração trataram a organização como “...um sistema mecânico fechado e se preocuparam com os princípios do planejamento interno” (MORGAN, 1996, p. 61).

A noção de ambiente constitui elemento fundamental nos estudos que tratam dos temas da mudança e da estratégia empresarial, a partir da perspectiva de organização enquanto sistemas abertos (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E FERNANDES, 1999). MORGAN (1996) diz que o embasamento do sistema aberto surge do reconhecimento de que os indivíduos, os grupos e as organizações têm necessidades que precisam ser atendidas, e que dependem de um ambiente mais amplo para vários tipos de sustentação.

O conceito de ambiente tem sido empregado como ponto de partida para justificar muitas das mudanças que ocorrem nas organizações (MARUCCI e MACHADO-DA-SILVA, 2000).

As empresas constantemente estão sofrendo influências do ambiente através de diversas fontes envolvidas em um aparato de relacionamento, que interferem de forma decisiva sobre o comportamento e o desempenho da organização. Todavia, as forças externas convivem em um estado de mudança constante de forma que qualquer alteração no ambiente possa proporcionar uma

ameaça ou oportunidade para a organização, aspecto que não pode ser desconsiderado.

HATCH (1997) define o ambiente organizacional como uma entidade que está além dos limites da organização. É importante para que a organização possa realizar as suas atividades incluir elementos de ação direta e de ação indireta.

STONER e FREEMAN (1995) defendem que, para compreender o ambiente externo e seus efeitos sobre as organizações, devemos aplicar alguns pressupostos principais da Teoria Geral de Sistemas do biólogo von Bertalanffy (1968), entre os quais, as organizações não são auto-suficientes e nem independentes.

É preciso ressaltar também, a contribuição da teoria de von Bertalanffy (1968) na distinção entre sistemas fechados e sistemas abertos. Considerou os sistemas biológicos e sociais são considerados como não fechados e em constante interação com o meio ambiente.

Essas considerações dos fenômenos biológicos e sociais como sistemas abertos tem uma importância profunda para as ciências sociais e para a teoria da organização (KAST e ROSENZWEING, 1992).

STONER e FREEMAN (1995) argumentam que as organizações trocam recursos com o ambiente externo e dependem dele. Definem os elementos de ação direta como aqueles que influenciam diretamente as atividades da organização, ao passo que os de ação indireta são oriundos dos ambientes externos que afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização e têm o potencial de tornarem-se elementos de ação direta. STONER e FREEMAN (1995) citam que os *stakeholders* influenciam diretamente as organizações, de modo que são elementos do ambiente de ação direta.

FREEMAN (1984) define *stakeholders* como um grupo que pode afetar ou ser afetado pelo resultado da realização dos objetivos de uma organização.

É o impacto prático de um determinado elemento do ambiente sobre uma organização que determina se ele é um stakeholder ou não. Importante ressaltar que o mesmo elemento pode ter relacionamentos diferentes com organizações diferentes. Um sindicato pode ter apenas um impacto pequeno e indireto sobre

uma organização e um impacto grande e direto em outra empresa (STONER e FREEMAN; 1995).

ALMEIDA, FONTES FILHO e MARTINS (2000), após uma revisão na literatura sobre o conceito de *stakeholders* e considerando que a existência da organização é satisfazer as necessidades das pessoas, definiram *stakeholders* como todos os indivíduos ou grupos que interagem no ambiente, interno e externo à organização, e têm interesse, ou uma aposta, ou são afetados, ou ainda têm uma relação direta ou indireta com ou sobre a organização.

Para STONER e FREEMAN (1995), incluem na categoria de *stakeholders* externos grupos como sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos com interesses especiais e órgãos governamentais, na categoria de *stakeholders* internos incluem, mas não são limitados, os grupos de empregados, os acionistas e os *boards*, os quais são grupos de ativistas que adquirem ações das companhias para participarem das votações de temas controvertidos.

Num estudo em que se propunha uma contribuição para desenvolvimento e aplicação da teoria do *stakeholders*, proposta por FREEMAN (1984), BERMAN et al. (1999) classificaram os *stakeholders* em cinco áreas de importância, que afetam a performance financeira da empresa, as quais são os empregados, o ambiente natural, a diversidade da força de trabalho, os consumidores/produtos e o relacionamento com a comunidade. Quanto aos consumidores/produtos, os autores citam que a percepção que os consumidores podem ter da segurança e da qualidade do produto, entre outros fatores, exerce um efeito nas estratégias das empresas. Isto é, percepções positivas de clientes sobre produtos e segurança conduzem para incrementar as vendas ou decréscimo de custo associado com o relacionamento com os *stakeholders*. Ao passo que percepções negativas exigem maiores investimentos na relação com os *stakeholders* e podem resultar no aumento de custo, e/ou a perda de patrocínios.

Um ponto a ser enfatizado no campo de estudos organizacionais é que o papel que os *stakeholders* representam pode mudar à medida que os ambientes organizacionais evoluem ou se desenvolvem. Entre as mudanças, pode-se citar a força dos sindicatos, que no milênio passado, trabalhavam para conquistar direitos

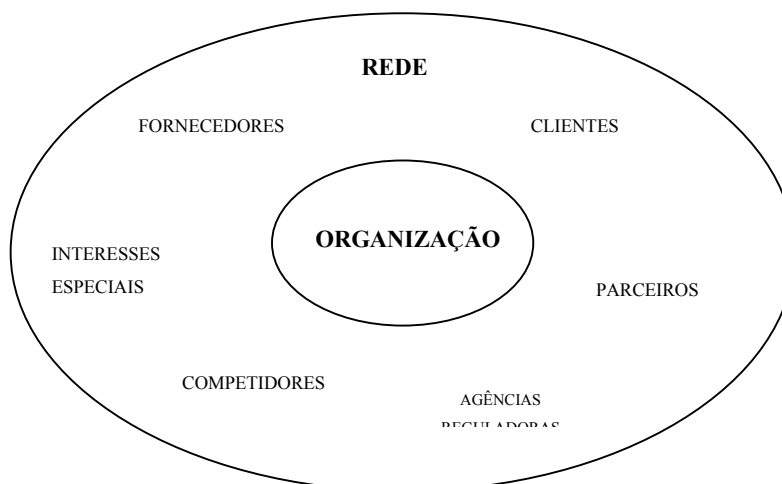
e agora lutam para garantir os direitos conquistados e a ascensão de empresas com a responsabilidade social.

Na perspectiva modernista, o ambiente organizacional é definido por elementos, que de acordo com HATCH (1997) os mais comuns são os três seguintes: rede interorganizacional, o ambiente geral e o ambiente global ou internacional.

A rede interorganizacional é aquela em que as organizações interagem com outros membros do seu ambiente, sendo que a interação permite à organização adquirir matéria-prima, contratar trabalhadores, segurar o capital, obter conhecimento e construir, arrendar ou comprar facilidades ou equipamentos.

As organizações interagem com outros clientes, outros atores do ambiente, como, por exemplo: distribuidores, agências de marketing, associações comerciais, entidades governamentais, assim, de acordo com HATCH (1997) todos esses elementos interagindo, formam a rede interorganizacional, a qual é apresentada pela figura 4.

FIGURA 4 - DIAGRAMA QUE MOSTRA A ORGANIZAÇÃO NO CENTRO DE UMA REDE ORGANIZACIONAL DE INTERAÇÃO E COMPETIDORES.

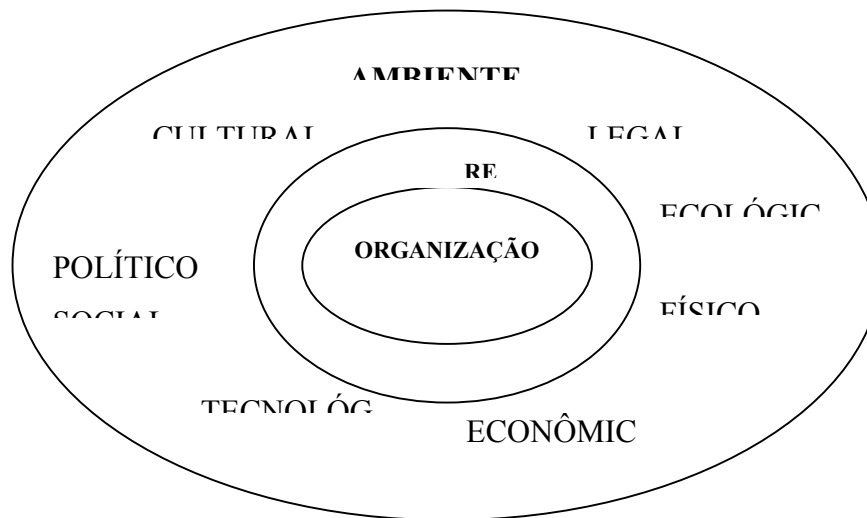


FONTE: Adaptado de HATCH (1997, p. 66)

No ambiente geral, a análise é conduzida através de uma perspectiva integral, analisando os vínculos entre o ambiente e a organização. HATCH (1997)

diz que, para compreender o ambiente, é preciso fracioná-lo em diferentes setores, os quais ela classifica como: Setor social, Setor cultural, Setor legal, Setor político, Setor econômico, Setor tecnológico, Setor físico, que são apresentados através da figura 5.

FIGURA 5 - SETORES DO AMBIENTE GERAL



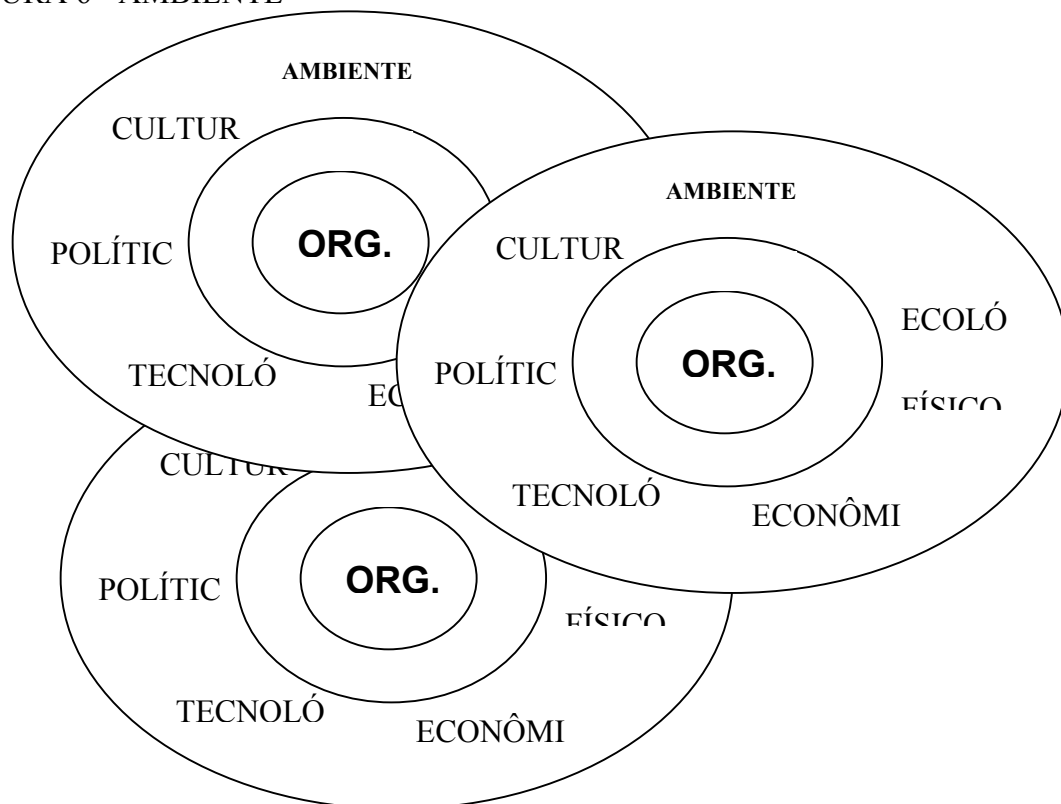
FONTE: Adaptado de HATCH (1997, p. 68)

O ambiente de negócios onde operam as empresas é constituído de vários micro ambientes onde atuam vários fatores. Tradicionalmente, esse grande número é distribuído em grupos denominados de fatores ou variáveis econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que são os itens principais dos cenários desenvolvidos para descrever o meio ambiente (BETHLEM, 1998, p. 148).

Enquanto o ambiente internacional ou global, citado por HATCH (1997), inclui os aspectos que ultrapassam os limites nacionais, do país onde está localizada a organização, tais aspectos podem ser considerados também em nível de organização ou escala global. Os elementos principais incluídos neste ambientes são instituições internacionais, como por exemplo, a OMC (Organização Mundial para o Comércio) e empresas de consultorias internacionais.

O comércio e a política internacional podem produzir efeitos nos setores político, econômico e legal de alguns países, os resultados destes efeitos influenciam as redes interorganizacionais e organizações.

FIGURA 6 - AMBIENTE



FONTE: Adaptado de HATCH (1997)

HATCH (1997) sugere que se deve considerar este ambiente e as maneiras pelas quais as mudanças produzidas neste ambiente podem afetar a organização em seu ambiente interorganizacional e organizacional. Mesmo em situações de a organização ter suas ações limitadas ao universo de um país, deve considerar os aspectos globais, como cita HATCH (1997, p. 73) "*Think global, act local*", a essência deste pensamento é retratada na figura 6, a qual demonstra as interdependências e os relacionamentos das organizações nos três ambientes.

Para SCOTT (1998), o ambiente pode ser analisado dentro de quatro perspectivas. A primeira refere-se ao conjunto organizacional, que são as organizações participantes de uma variedade de relacionamentos que identificam

dependência. Menciona o exemplo de uma pequena doçaria que se relaciona de uma maneira com fornecedores, de outra com clientes e até, de outra forma, com outras empresas doçarias e vizinhos. Assim, surgem questões sobre as implicações dos relacionamentos, em tamanho das organizações, a extensões dos papéis dos grupos que estão atentos a outros grupos e quais as expectativas coincidentes contribui para o grupo.

De acordo com esta perspectiva, a questão de domínio organizacional é central na análise da organização dentro do ambiente, sendo que, uma organização dominante é aquela que produz uma amplitude de produtos ou serviços que afeta o comportamento e o resultado de outras.

Segundo SCOTT (1998, p. 125) "no momento, a maioria dos estudos de ambiente organizacional tem sido conduzidas neste nível de análise."

A outra perspectiva aborda as populações organizacionais; neste nível são identificadas as agregações de organizações que estão relacionadas por algum aspecto similar, características comuns, como por exemplo: setor público ou setor privado, universidade ou tipo de indústria.

A origem desta abordagem é dedicada aos termos da biologia, utilizando-se da linguagem da área em analogia, considerando os termos da estrutura genética, que todas as organizações de alguma população contêm elementos de competência dominante, que significa a técnica central da organização de transformar entradas em resultados para a sobrevivência da organização.

Segundo SCOTT (1998, p. 126) "na abordagem ecológica, a primeira atenção é dada para análise de competições entre organizações similares, para variedade de estratégias de competição, e para selecionar efeitos da mudança no ambiente."

A terceira denominada de Comunidade interorganizacional, sendo que, este nível de análise é empregado quando a investigação foca-se no relacionamento entre uma coleção de organizações similares e diversas organizações delimitada por uma área geográfica. SCOTT (1998) ressalta que a extensão da cada rede entre as organizações varia de tempo em tempo e de lugar para lugar. Preocupa-se com a classificação do ambiente pela maneira de como os recursos são

distribuídos e o compartilhamento de território de acordo com o comportamento de outras.

O último nível de análise é o de Campos Organizacionais, definido por DIMAGGIO e POWELL (1991, p. 64-65) como "aquelas organizações que estão agregadas, constituindo uma área reconhecida da vida institucional, abrangendo os principais fornecedores, consumidores de produtos e recursos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares."

SCOTT e SOREN (1995) dizem que a noção de campo organizacional conota a existência de uma comunidade organizacional que participa de um sistema comum e os participantes interagem mais freqüentemente e diretamente uns com outros, do que com atores externos do campo. Ao passo, que o estudo de campo organizacional pode compreender uma análise isolada de um sistema organizacional através dos relacionamentos e pelo compartilhamento de regras culturais e sistema de significado. Preocupa-se também com as organizações que não estão diretamente relacionadas, mas que operam dentro de condições similares (LEÃO JÚNIOR, 2001).

Cada uma das quatro perspectivas do ambiente apresentadas SCOTT (1998) por pode ser objeto de estudo, qual perspectiva a ser adotada, depende principalmente da definição do nível do estudo pretendido.

Para EMERY e TRIST (1965), pode se distinguir quatro tipos de ambientes:

- Randômico: no qual as distribuições dos recursos são aleatórias;
- Agrupamento: no qual os recursos estão desencadeados, mas agrupados por localização tornando-se um fator importante de sobrevivência;

- Reativo: no qual a disponibilidade de recursos é determinada pelas ações das próprias organizações, sendo que, para sobrevivência a organização depende de suas estratégias de ação;
- Turbulento: no qual todas as organizações estão interconectadas, e os relacionamentos ou as redes existentes tornam-se uma força para aquelas organizações que levam isto em conta.

Utilizando-se da proposta acima ANSOFF (1983a) concebeu um axioma e denominou o mesmo de Emery e Trist. Este axioma considera a influência do ambiente sobre as organizações, os quais o ambiente determina os modos e as condições de comportamentos necessários para a sobrevivência e/ou para a realização da aspiração organizacional.

2.2.1 Contexto ambiental

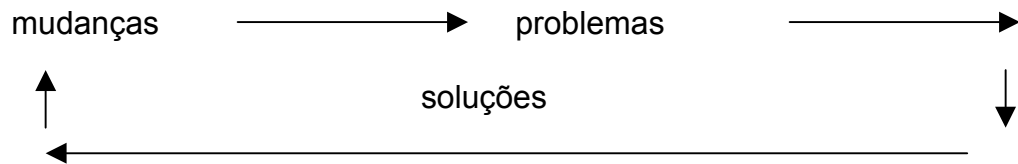
No Brasil, poucas são as empresas que produzem um plano estratégico e menos ainda as que são capazes de atualizá-los quando as mudanças ambientais recomendam mudança (BETHELEM, 1998).

ADIZES (1993) explica que do mesmo modo que ocorre com os organismos vivos, o crescimento das organizações manifesta-se primordialmente na inter-relação entre dois fatores, os quais são denominados de flexibilidade e “controlabilidade”. Diz que, quando jovens, as organizações são bastante flexíveis e menos controláveis, mas à medida que envelhecem, essa relação se altera.

O mundo em que as organizações atuam é considerado extremamente mutável e dinâmico, assim, de acordo com BETHELEM (1998), é preciso habilidade de, a cada instante, reagir de forma diferente, criando novas soluções, mesmo quando estas são baseadas em dados antigos.

Segundo ADIZES (1997), as mudanças são constantes, o processo encontra-se em andamento desde do início dos tempos e continuará para sempre. Argumenta que o mundo está mudando física, social e economicamente. Dentro desse raciocínio predomina o fato de que as mudanças criam problemas e que os

problemas exigem soluções, e por fim, as soluções criam mais mudanças. Conforme está ilustrado na seguinte seqüência:



ADIZES (1993), ao considerar o ciclo de vidas das organizações, ressalta que a chave do sucesso gerencial não é, portanto, a eliminação de todos os problemas, mas sim a concentração naqueles problemas pertinentes ao estágio atual da organização no ciclo de vida.

O autor citado ressalta que crescer significa que as organizações estão ampliando sua capacidade de lidar com problemas maiores e mais complexos. E conforme aumenta a quantidade e a velocidade das mudanças, maior será a complexidades dos problemas com que as organizações se defrontarão. Quando se consegue resolver um conjunto de problemas, surge uma nova geração deles. “Somente deixaremos de encontrar problemas quando não houver mais mudanças e isso só acontecerá quando estivermos mortos” (ADIZES, 1997, p. 5).

De acordo com o modelo proposto por ADIZES (1993), os problemas são classificados em dois grupos, *normais* e *anormais*, sendo que os normais podem ser previsíveis e os não esperados, denominados transitórios. Quanto aos anormais, que necessitam de intervenção interna, se forem raros, são chamados de complexidade e, quando não são raros, são considerados patológicos.

HALL (1984) diz que há outro aspecto importante na mudança organizacional que não está contido na análise dos ciclos de vida, é que as organizações mudam em sua forma, independentemente do ciclo de vida.

ABELL (1995) questiona quais os motivos da extinção dos dinossauros. Diz que os cientistas ainda estudam os reais motivos. Houve uma mudança climática à qual eles não se adaptaram? Ocorreu uma grande e repentina crise, na forma de meteorito, atingindo a Terra? Ou se tornaram grandes demais para sobreviver?

Parafraseando ABELL (1995), no mundo dos negócios as organizações também estão sujeitas à extinção. Para o autor, em tempos de mudanças, algumas organizações parecem ter mais problemas em visualizar seu futuro do que outras; e ressalta que outras, mesmo tendo visão, não conseguem lidar com o processo de mudança em si.

De acordo com ABELL (1995), a administração convive com uma dupla natureza, a operação de um negócio e o esforço para mudá-lo, os quais não são seqüenciais, mas sim paralelos. Ressalta que operar um negócio com sucesso requer uma estratégia clara e para mudar um negócio para antecipá-lo ao futuro, exige ter-se a visão de como será este futuro e ainda uma estratégia para adaptar-se, para poder lidar com os desafios que este futuro certamente trará.

ABELL (1995) ainda afirma que pairam sobre as organizações os mesmos males que afetam a visão humana. Somente algumas organizações têm a visão perfeita, enquanto a miopia, que é a deficiência em focalizar apenas o que está perto, é comum à grande maioria das organizações.

De acordo com ABELL (1995), a mudança parece ser algo tanto para se manter à frente, quanto para antecipar o futuro; deste modo o interesse pela mudança torna-se um assunto pertencente a todos.

Em ABELL (1995) e BRANDALISE (2001), as mudanças são comparadas com programas que podem ser sumarizados conforme os motivos apresentados em seguida, entretanto, para o quarto item é destinada pouca atenção:

- 1) o mundo mudou; nós ainda não mudamos, mas precisamos fazê-lo;
- 2) o mundo está mudando; nós precisamos mudar;
- 3) estamos deslocados nessa ou naquela área; precisamos melhorar;
- 4) o mundo vai mudar; precisamos nos preparar para isso.

Conforme ABELL (1995), existem seis tipos de forças externas que levam a mudanças, as quais não são exaustivas, por isso considera como principais: tecnologia, internacionalização / globalização, ciclo de negócios, mudanças de

longo prazo em condições sociais e demográficas, aspirações sempre crescentes e, finalmente, aquelas sob classificação geral de “descontinuidades”.

As forças que causam mudanças nas organizações lidam com três áreas principais, em um grau menor ou maior: mudanças organizacionais, redefinição de atividades e construções para o futuro. Considerando as peculiaridades de cada organização, as mudanças manifestam-se de maneiras diferentes e em grau de importância, de organização para organização e, segundo ABELL (1995), de um nível organizacional para outro dentro de cada empresa.

Floresce no ambiente organizacional um crescente estado de turbulência. ANSOFF (1983a) define como o nível de turbulência de uma indústria o estado de conhecimento no qual as organizações em um determinado ramo industrial devem começar suas respostas, a fim de responder eficazmente às mudanças ambientais.

Assim, diferentes segmentos encontram-se em diferentes níveis. Um setor de computadores é mais turbulento do que um setor de indústrias maduras. ANSOFF (1983a) apresenta uma proposta de quatro fatores que contribuem para a turbulência ambiental se deslocarem em conjunto. Os fatores são: (i) o nível do orçamento estratégico; (ii) a imprevisibilidade da mudança; (iii) a novidade da mudança; (iv) a frequência da mudança.

ANSOFF (1983a) também classificou a turbulência no ambiente em cinco níveis:

1. estável – plenamente previsível;
2. reativo – ajuste do incremento;
3. antecipado – expansão do incremento;
4. caracterizado pela exploração – multicompetitivo, oscilante, descontínuo;
5. criativo – surpresas freqüentes, mudança de atitudes e descontínuo.

BARBOSA (1997) apresenta uma síntese das principais abordagens no estudo de como as organizações acompanham e interpretam seus ambientes externos. A primeira é de ALDRICH (1979), que afirma que, no contexto da teoria organizacional, o ambiente externo pode ser visto como fonte de recursos, fonte

de variação e fonte de informação, e PFEFFER e SALANCIK (1978) dizem que o grau de dependência da organização diante do ambiente pode constituir um fator crítico.

A segunda abordagem, proposta por BARBOSA (1997), é de que o ambiente consiste, de acordo com (HANNAN e FREEMAN, 1977), em fonte de variação, e procura explicar a sobrevivência das organizações por intermédio dos princípios de seleção natural da biologia.

2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O ambiente de negócio é caracterizado atualmente por constantes e profundas transformações que têm forçado os administradores a empreenderem grandes esforços no sentido de acompanhar, interpretar e compreender a natureza dessas mudanças e as suas implicações para as organizações (BARBOSA, 1997).

A mudança organizacional ocorre por causa das alterações nas variáveis externas (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, 1986), como sistemas políticos, econômicos, mercados, tecnologia e valores, mas tem motivações internas. Quanto às forças externas, caracterizam-se principalmente porque a organização não tem controle sobre elas. Não obstante, uma organização depende e precisa interagir com seu ambiente externo para que possa sobreviver. Os seus recursos físicos, financeiros e humanos são obtidos fora. Deste modo, qualquer coisa que interfira no ambiente ou o modifique pode afetar as operações da organização e ocasionar pressão para a mudança (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, 1986). Enquanto as forças internas impulsionadoras das mudanças organizacionais são resultantes de alguns fatores, como, por exemplo, novos objetivos da organização, políticas gerenciais, tecnológicas e atitudes dos empregados.

Mas, de acordo com MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1986), as forças externas e internas não são encontradas isoladamente. Ao invés, com frequência estão inter-relacionadas. Igualmente, para ABELL (1995), as mudanças em um primeiro momento ocorrem por forças internas e têm suas origens principalmente

nas mudanças no comportamento do comprador. É importante notar o destaque dado ao consumidor, que influencia o ambiente e ao mesmo tempo é influenciado.

2.3.1 Análise Organizacional

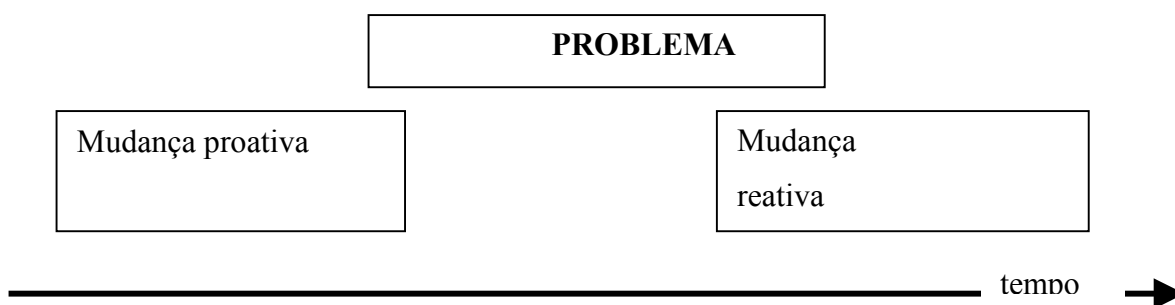
Com o objetivo de compor um modelo para avaliar o comportamento das empresas pesquisadas, mostrado na figura 7, utilizou-se inicialmente a proposta de MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1986), para definir a forma da mudança, os quais mencionam a existência de duas maneiras principais de tratar a mudança organizacional:

- a) a primeira é o processo reativo de mudança, pelo qual a administração se adapta aos poucos, segue um passo de cada vez, procura tratar os assuntos ou problemas à medida que eles vão surgindo.
- b) a segunda é o processo proativo, é quando a administração desenvolve um programa de mudança planejada.

A primeira reage a algo que já aconteceu, com pouco planejamento, enquanto a segunda curva-se ao planejamento, envolve ações deliberadas para modificar a posição da empresa, *status quo*. Enfatiza modificar as coisas atuais estabelecendo um novo curso, ao invés de tentar corrigir o atual.

A segunda maneira, proativa, procura atuar de forma a considerar as mudanças externas, dessa forma antecipando-as, e assim considerar as mudanças frente às novas condições previstas.

FIGURA 7 – MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UM CONTÍNUO



FONTE: Adaptado de MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1986)

Uma das opções para se caracterizar a mudança organizacional é através da proposta de WILSON (1995), para o qual a mudança organizacional pode ser definida como planejada ou emergente da interação entre múltiplas variáveis.

WILSON (1995) diz que a mudança é predominantemente um fenômeno que precisa ser sustentado, e que os conceitos e abordagens da mudança permeiam todos os aspectos do comportamento organizacional. Propõe uma matriz que caracteriza a abordagem da mudança, ilustrada na tabela 1. Uma das abordagens presume que o processo de mudança pode ser planejado, enquanto outra a mudança é um processo emergente.

TABELA 1 - CARACTERIZAÇÃO DE ABORDAGENS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

	Concepção da mudança	Implementação da mudança
Mudança Planejada	1 <i>Incrementalismo lógico: várias necessidades, compromisso e compartilhamento de modelos de visão</i>	2 Redução das resistências para mudança
Mudança emergente	3 Características da decisão estratégica: modelos do processo político	4 Contextualismo: implementação é uma função de fatores antecedentes e processos

FONTE: Adaptado de WINSON (1995, p. 10)

O resultado desta duas abordagem permite caracterizar a mudança organizacional, segundo o autor, em quatro formas. A célula 1, ilustrada na tabela 1, apresenta a mudança organizacional em uma perspectiva de que as pessoas envolvidas no processo necessitam ser persuadidas individualmente para aceitar as mudanças propostas, as mudanças acontecem em pequenos passos, neste caso o processo é conhecido como um *logical incrementalism*.

Na célula 2, a mudança pode ser articulada como uma vantagem para as pessoas envolvidas, procurando reduzir as possíveis resistências das pessoas para a mudança, mas a ênfase é agora na atividade primária do gerenciamento de implementação da mudança.

As mudanças organizacionais, como um fenômeno emergente, são citadas na célula 3, onde interagem com fenômenos histórico-econômicos.

Na quarta célula, é introduzido o conceito de contextualização, o argumento é que o conteúdo organizacional mais importante é ver o contexto no qual os interesses foram construídos e agora estão operando. O modo no qual fatores antecedentes representam uma parte da composição da situação atual também é material da abordagem contextual. WILSON (1995) ressalta que não existe uma linha rígida de demarcação entre as células 3 e 4, porque o grau para os modelos de políticas de mudanças negociados com os aspectos contextuais de implementação é realmente um contínuo.

TABELA 2 - NÍVEIS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL, CLASSIFICADA PELO GRAU DA MUDANÇA

Grau de mudança	Nível Operacional ou Estratégico	Características
<i>Status quo</i> (situação atual)	Pode ser tanto operacional como estratégico	Praticamente não muda a situação corrente
Reprodução expandida	Geralmente operacional	Mudança envolve produzir mais do mesmo bem (produtos ou serviços)
Transição evolucionária	Geralmente estratégica	Mudança ocorre dentro de parâmetros existentes na organização. (Mude mas mantenha a estrutura existente)
Transformação revolucionária	Predominância estratégica	Mudança envolve mudar ou redefinir parâmetros existentes. (a estrutura provavelmente muda)

FONTE: WINSON (1995, p. 20)

As mudanças são também podem ser classificadas de acordo com o nível organizacional e o grau envolvido na mudança. Para WILSON (1995), os graus de mudanças são: *status quo*, reprodução expandida, transição evolucionária e transformação revolucionária. Quanto aos níveis, podem ser operacional e/ou estratégico, ressaltando que a ênfase é no processo de mudança que envolva as decisões estratégicas, a qual requer a transformação ou mudança na maneira atual de operação ou pensamento sobre o negócio.

O processo de mudança pode ocorrer de forma planejada, que é quando existe uma tentativa sistemática de reformular uma organização de modo a ajudá-la a se adaptar às mudanças no ambiente externo e a alcançar novos objetivos ou de forma reativa.

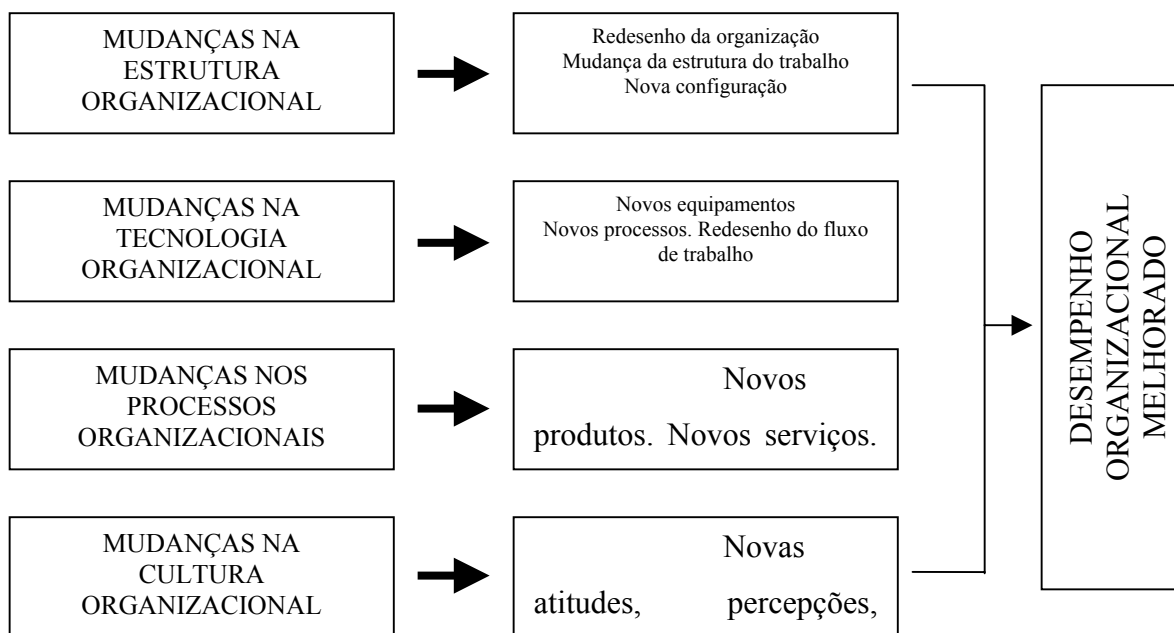
STONER e FREEMAN (1995) apresentam três motivos para as organizações pleitearem as mudanças: (i) Mudanças ambientais ameaçam a sobrevivência da organização. Como em qualquer sistema as organizações dependem de seu ambiente e devem interagir com ele. (ii) Mudanças ambientais oferecem novas oportunidades de prosperidade. Uma mudança pode oferecer para as organizações tanto uma oportunidade como representar um problema, depende de a organização responder as essas novas condições. (iii) A atual estrutura da empresa pode dificultar sua competitividade.

Os agentes de mudanças, de acordo com LEAVITT (1964) apud STONER e FREEMAN (1995), podem mudar uma organização utilizando três abordagens ou alguma combinação das três:

1. *mudança estrutural*, que implica rever seus sistemas internos, como linhas de comunicação, fluxo de trabalho ou hierarquia administrativa;
2. *mudanças tecnológicas*, que implicam alterar seus equipamentos, seus processos de engenharia, suas técnicas de pesquisa ou seus métodos de produção;
3. *mudar as pessoas*, que é a melhoria do desempenho organizacional alterando a situação de trabalho das pessoas que estão envolvidas na dinâmica da organização;

A figura 8 é o resultado da proposta apresentada por BRANDALISE (2001), com o objetivo de se estudar as mudanças organizacionais conjuntamente com decisões estratégicas, o modelo é adaptado de LEAVITT (1964) e STONER e FREEMAN (1995).

FIGURA 8 - CATEGORIA ANALÍTICA DA MUDANÇA



FONTE: BRANDALISE (2001)

NOTA: Quadro adaptado de STONER e FREEMAN (1995) e de LEAVITT (1964).

Além das dimensões citadas anteriormente, pode-se promover mudança nos processos através da introdução de novos serviços, alterando os fluxos de trabalho ou combinando os elementos, anteriores.

Quanto à mudança na cultura organizacional, esta pode ser realizada por meio de novas atitudes, descobertas de novas percepções ou aumento destas, alterações nas expectativas, desenvolvimento das habilidades na criação de novas mentalidades (BRANDALISE, 2001).

HATCH (1997) explica que um estudo do processo da mudança foi apresentado por LEWIN (1951), que desenvolveu uma teoria de mudança social, a qual define que as instituições sociais são balanceadas por forças, uma favorável e outra contrária à mudança. O modelo é descrito em termos de conselho normativo e envolve três etapas. A primeira, descongelar, que implica tornar tão certa a necessidade da mudança a ponto de o indivíduo, de o grupo ou de a organização poderem facilmente vê-la e aceitá-la.

A segunda é a mudança propriamente dita; envolve influenciar a direção do movimento em novos sistemas desbalanceados. A mudança continua até novos balanços entre forças favoráveis e restritivas.

A última etapa é o “recongelamento”, que significa transformar em regra geral o novo padrão de comportamento, o que é conseguido através de ferramentas de apoio e de reforço.

O modelo de LEWIS (1951), baseado na teoria da mudança social, sofreu algumas críticas, de acordo KANTER, STEIN e JICK (1992), de que concebe a mudança como linear, a qual simplifica extraordinariamente o processo complexo da mudança. Para eles a mudança é ambígua e multidirecional. KANTER, STEIN e JICK (1992) declararam que o modelo proposto por LEWIN (1951) vê a organização somente mudando através de aplicação de um esforço concentrado e numa direção.

HATCH (1997) apresenta resumidamente a proposta do modelo de KANTER e seus colegas, no qual explicam que uma variedade de conceitos chaves e de teorias podem ser combinados de forma integrada para explicar as mudanças organizacionais. Inclui relacionamento com ambiente, estrutura social, cultura organizacional e estrutura física. Nesta lógica a mudança é concebida através de um processo organizacional que é sustentado por múltiplas forças, nos três níveis de análise: ambiental, organizacional e individual.

NADLER, GERSTEIN e SHAW (1994) apresentam um modelo para orientar as organizações nos períodos de mudanças significativas, denominaram o mesmo como arquitetura organizacional, o qual é “uma visão muito mais abrangente dos elementos do projeto dos sistemas social e de trabalho que formam uma grande empresa complexa” (p.iv).

A proposta do modelo inclui a estrutura formal, o projeto de práticas de trabalho, a natureza da organização formal, a natureza da organização informal ou estilo de operação, e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal.

As principais forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações são: tecnologia, competição, excesso de oferta de produtos ou

serviços, globalismo, expectativas do cliente no sentido de esperarem maior valor, qualidade e serviço, participação do governo, propriedade e dinâmica da força de trabalho (NADLER, GERSTEIN e SHAW , 1994).

ABELL (1995) identificou em seus estudos os efeitos do processo de mudanças em dez empresas multinacionais, conforme está apresentado na figura 9.

A mudança considerada revolucionária de forma antecipada redefine o negócio da empresa e altera os objetivos da mesma. A mudança revolucionária de forma reativa causa uma reviravolta na organização, enquanto a mudança evolutiva antecipada realiza mudanças preparatórias. Por último, de acordo com o quadrante apresentado a mudança evolutiva reativa realiza mudanças de ajuste na organização.

FIGURA 9 – EFEITOS DO PROCESSO DE MUDANÇA

	Mudança antecipada	Mudança reativa
Mudança revolucionária	Redefinição do negócio	Reviravolta
Mudança evolutiva	Preparatórias	Ajuste

FONTE: Adaptado de ABELL (1995, p. 243)

2.4 ESTRATÉGIA

Analisar decisões estratégicas implica compreender, inicialmente, o que é estratégia (BRITO e FACHIN, 2001). Assim, considerando a finalidade do presente trabalho, será destinado ao tema um tópico específico, que procurará abordar os principais aspectos que estejam relacionados aos conteúdos de decisões estratégicas.

2.4.1 Histórico e Conceito

De acordo HATCH (1997), o conceito de estratégia apareceu na teoria da organização no início de 1950, como uma metáfora militar. A autora menciona que estratégia é diferente de tática e que as estratégias militares envolviam o planejamento e direção de operações em grande escala. A estratégia militar preocupava-se com a manobra de forças dentro da melhor posição possível, antes da realização da batalha em si.

Pode-se considerar que foram as grandes guerras as responsáveis pelo surgimento da estratégia, pois levaram os grandes líderes do passado a utilizar-se da estratégia em técnicas de batalha para obterem resultados favoráveis, frente aos seus adversários. O que pode ser verificado através da alusão aos conflitos por alguns estrategistas como Sun Tzu (\pm 500 a.C.); Thucydides (460/400 a.C.); Alexandre III, Alexandre, o Grande (356/323 a.C.); Anibal (247/183 a.C.); Flavius Vegetius Renatus (385/400 a.C.); Gengis Khan (1167/1227); Frederico II (1712/1786); Carl Von Clausewitz (1780/1831); registrados por (DUNNIGAN, 1997; HANDEL, 1996; CLAUSEWITZ, 1979; TZU, 1983).

No livro *A Arte da Guerra*, escrito há aproximadamente 2.500 anos, TZU (1983) apresenta uma formulação de base racional de planejamento e conduta das operações militares, destinados à orientação de governantes e generais na condução inteligente de uma guerra bem sucedida. TZU (1983) advoga que o melhor modo de vencer o inimigo é vencer sem lutar, e o caminho para conseguir isto é conhecer o inimigo e a si mesmo. Em uma analogia com as atividades empresarias podemos considerar que, se o ambiente no qual a organização atua é turbulento e instável, quanto mais uma organização conhecê-lo e os seus efeitos, melhores serão as suas escolhas estratégicas.

Master of War é um outro exemplo de obra clássica da estratégia militar, escrito por HANDEL (1996), faz uma abordagem sobre as teorias tradicionais de guerra e a sua relação com as práticas estratégicas modernas. A obra aborda dois famosos teóricos de estratégias de guerra Sun Tzu e Clausewitz. Considera que o estudo da estratégia vinculado a guerra é antigo, imutável, mas quando adaptado

ao contexto atual, voltado aos aspectos de negócios, ao avanço tecnológico e ao conhecimento científico as considerações sobre guerra e estratégia é atualizada.

Procurando identificar a origem da estratégia, pode-se presumir que remonta à origem do próprio homem. Conforme assinalam GRAVE e MENDES (2000) quando mencionam que, nos tempos mais arcaicos, o comportamento humano voltava-se, instintivamente, para sobreviver, apenas sobreviver

HENDERSON (1998) argumenta que a competitividade teve início antes da estratégia. Conforme os resultados dos estudos do Prof. G.F. Gause, da Universidade de Moscou, o qual publicou um relato sobre uma experiência, em que colocava colônias de protozoários do mesmo gênero em um frasco com uma quantidade adequada de nutrientes, concluiu que, quando os animais eram de espécies diferentes conseguiam sobreviver, e quando eram da mesma espécie, não conseguiam.

A partir desta experiência originou-se o princípio de Gause da Exclusão Competitiva, no qual duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir.

Então, para HERDERSON (1998), a competição surgiu muito antes da estratégia, talvez com o aparecimento da própria vida, uma vez que quando duas espécies quaisquer competiam por um recurso essencial, mais cedo ou mais tarde, uma delas deslocava a outra.

Para o autor estratégia é definida como “a busca deliberada de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento” (HENDERSON, 1989, p. 5).

Na busca dos fundamentos antigos da estratégia, GRAVE e MENDES (2000), por sua vez, assinalam que a origem do termo e do conceito remonta os conflitos ocorridos na Grécia antiga. Fazendo uma referência a Aristóteles (*in A política*, p. 135), GRAVE e MENDES (2000) apresentam a possível origem da palavra estratégia, como de alguém a quem se atribuiria a competência estratégica, conforme está citado abaixo, na definição de *strategos*.

*... depois destes officios de maior urgência, vêm outros não menos necessários, mas de uma ordem mais elevada e de um maior valor representativo, pois exigem mais experiência e necessitam de maior confiança. São os comandos de praças e dos outros officiais militares. Eles são necessários tanto em tempo de paz como em tempo de guerra para a guarda dos portos e das fortificações, assim como para vigiar e manter em ordem os cidadãos, aqui em maior, ali em menor número, de acordo com a importância dos lugares. Nos pequenos, basta para todos um comandante-em-chefe. Chamam-se estes chefes **strategos** ou polemarchas; a cavalaria, a infantaria ligeira, os arqueiros, a marinha tem cada qual seus officiais particulares chamados novarcas (almirantes), hiparcas (generais de cavalaria), taxiarcas (coronéis), e seus officiais subalternos [...], todos ocupados única e exclusivamente com trabalhos de guerra [grifo meu] (ARISTÓTELES, 1998, apud GRAVE e MENDES, 2000, p. 135).*

GRAVE e MENDES (2000) citando EVERED (1983), RUBINSTEIN (1982) e BRACKER (1980), dizem que emergiu no seio daquela sociedade alguém a quem se atribuiu a competência estratégica, independente do nome que lhe deram, podia ter outras funções tanto em tempo de paz como de guerra. Cita que o termo *estratégia* parece ter surgido da palavra grega *strategos*, que representava, de modo estrito, um general em comando de um exército, pois que, desmembrando-a tem-se *stratos*, que significa exército. Salienta que, mais tarde o *basiléis*, o *polemarcha* e posteriormente o cônsul romano, tiveram as mesmas prerrogativas do *stratego*.

Contudo, ocorreram, já naquela época, desdobramentos do conceito. O *stratego* não era apenas um chefe militar, mas também um chefe político. Alguém que não estava necessariamente na linha de frente. GRAVE e MENDES (2000) dizem que, em 500 a.C, já é perceptível o conceito de estratégia tentando representar, muito mais do que a medida de condução ou ação de conduzir, mas principalmente, o elemento primeiro – medida de ação, em nível de Estado. E posteriormente passou para um estágio ligado à condução de algo, voltado para negócios.

...inicialmente, strategos referiu-se a um papel – um general em comando de um exército. Mas

tarde, veio significar a arte do general, ou seja, as skills psicológica e comportamental com as quais ele ocupava o papel. Ao tempo de Péricles – 450 a.C., significava skill gerencial – administration, liderança, discurso, poder. E ao tempo de Alexandre – 330 a.C., referia-se a skill de empregar forças para sobrepor-se à oposição e para criar um sistema unificado de governança global (EVERED, 1983, p. 58, apud GRAVE e MENDES, 2000).

Após considerarem os fundamentos antigos da estratégia, GRAVE e MENDES (2000) apresentam estratégia como uma medida de ação adequada, criada por personagens centrais dos conflitos que ocorreram à época. A estratégia era uma medida associada à ação humana e obtinha, ou procurava obter êxito, num primeiro momento, da estrita sobrevivência, como já foi mencionado. Depois da plena existência humana, requerendo, pelo menos, dois processos intrincados: ação e reflexão desta, apesar de apenas um deles pronunciar-se – a ação. Mas ainda, parte dessa ação – a realização ou aspectos condutivos. Um compreendendo aspectos práticos das estratégias – a ação, e outro, o teórico – a reflexão.

E não demorou muito para que os estudos organizacionais utilizassem a metáfora, em virtude de mudanças no mercado, impondo às organizações um ambiente com concorrências mais acirradas. Entretanto, os estudos nestas áreas ganharam força e importância, ampliando o campo de interação com outras áreas como marketing, finanças, contabilidade e produção industrial, tornando-se uma disciplina independente.

MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000) citam que é bem provável que a administração estratégica tenha tido início no campo acadêmico com um artigo de Willian NEWMAN (1951) e para ANSOFF (1977) a ligação da estratégia, tão comum no meio militar como no meio empresarial, foi proporcionada em 1948 por VON NEUMANN e MORGENTHAU (1990) na famosa teoria dos jogos. A teoria dos jogos fornece uma perspectiva unificadora para todos os tipos de situação de conflito, independentemente de sua origem, quer na guerra, na política, quer em atividade empresarial.

De acordo com esta proposta, estratégia recebeu dois significados, o primeiro, estratégia pura, que é uma manobra, ou uma série específica de manobras de uma empresa, e o segundo uma estratégia maior ou mista, através de uma regra estatística de decisão, para ajudar a escolher a estratégia pura específica que a empresa deva adotar em determinada situação.

Segundo ANDREWS (1977), a formulação do conceito de estratégia supõe uma clara explicação do conteúdo prático do que a empresa há de fazer, para que passe da situação presente para uma situação futura melhor. Identificando não somente os resultados que pretende conseguir – os objetivos - mas também de modo geral os critérios – as políticas.

ANDREWS (1977) advoga que são os desdobramentos do conjunto de objetivos e políticas no término das ações ou de atividades específicas a serem desenvolvidas em todo o prazo que contempla o horizonte da estratégia.

Já no trabalho de MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000) é reunida a perspectiva estratégica, que, segundo VASCONCELOS (2001), resulta da revisão de mais de 2000 itens de bibliografia na área. O resultado deste extenso estudo é um modelo de classificação de teorias que distribui 40 anos de produção em estratégia empresarial em dez escolas que foram divididas em três agrupamentos, conforme está apresentado resumidamente no quadro 4.

O primeiro agrupamento contempla três escolas e é definido pelos autores como de natureza prescritiva. Neste agrupamento a preocupação é como as estratégias são formuladas.

O agrupamento seguinte contempla seis escolas e preocupa-se mais com os aspectos específicos do processo de formulação de estratégia, e menos com a prescrição.

O último agrupamento contém na realidade uma única escola. Os integrantes desse agrupamento buscam a integração e enfatizam o caráter transitório e contextual das estratégias. Conforme citam MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000, p. 15), "é o processo de formulação de estratégia,

o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos", configurados em estágios ou episódios distintos.

De acordo com os argumentos de BETHLEM (1998), se considerarmos a empresa um sistema aberto, pode-se separar as ações de estratégias em conteúdo e processo. Para ordenar o raciocínio, o conteúdo vai ser o que se propõem a realizar em termos estratégicos e o processo é o como se faz a elaboração e o desenvolvimento de um plano (BETHLEM, 1998).

QUADRO 4 - AS 10 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

	Escolas	
Natureza prescritiva	Design	reunindo teorias que enfatizam o caráter conceitual da estratégia empresarial.
	Planejamento	enfatizando os aspectos formais, estruturados e numéricos do processo de formação de estratégia.
	Posicionamento	que vê a estratégia como a escolha deliberada de posicionamentos competitivos através de processos analíticos de decisão.
Natureza analítica	Empreendedora	focalizando o papel dos líderes carismáticos e dos empreendedores visionários.
	Cognitiva	trata a estratégia do ponto de vista dos processos mentais envolvidos na sua elaboração e implementação.
	Aprendizagem	que apresenta a estratégia como um processo exploratório baseado em tentativa e erro.
	Poder	que desvenda os interesses e as negociações por trás da elaboração das estratégias das empresas.
	Cultural	que mostra a inserção humana e social das organizações e de suas formas de estratégia.
	Ambiental	ênfatisa o papel determinante do ambiente nas estratégias das empresas.
Integração	Configuração	faz uma síntese das nove escolas anteriores, enfatizando o caráter transitório e contextual das estratégias.

FONTE: Adaptado de VASCONCELOS (2001) e PAULINO et al. (2001)

NOTA: Quadro extraído de MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000).

Para MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000) e MINTZBERG (1987), estratégia pode ser compreendida através do que denominam de cinco definições,

as quais começam pela letra “P”: a primeira significa plano, que é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro; a próxima definição é como padrão, neste caso, a estratégia é a consistência em comportamento ao longo do tempo; a terceira refere-se à posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados.

O próxima definição, o quarto “P” se refere à estratégia como uma perspectiva, assim, é caracterizado pela maneira como as organizações fazem as coisas, as empresas olham para dentro da organização, mas também para fora e para cima, "para a grande visão da empresa." (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 19); a quinta é definida como manobra, na qual utiliza-se uma das quatro anteriores para simular uma situação, como uma cortina, enquanto que, na realidade é desenvolvida uma outra estratégia. "Uma quinta estratégia também está em uso: estratégia é um truque, isto é, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente." (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 20).

Os autores diante das indagações de que se deve utilizar uma escola específica em determinada situação? Ou, se apregoa a utilização de um conjunto de escolas para formar uma corrente única de construção estratégica? Respondem: que é preciso seguir os dois sentidos. Explicam que, considerando o conjunto de todo o processo de estratégia, precisa-se combinar vários aspectos das diferentes escolas.

Assinalam que conforme a demanda propicia algumas vezes a necessidade de se compatibilizarem aspectos mentais, sociais, forças organizacionais, entre outros, nas formulações estratégicas, porém, no outro extremo, no aspecto singular, há situações em que é perfeitamente prudente a individualização. Deste modo, a definição de uma escola única ou a utilização de um conjunto de escolas esta relacionado as necessidades do formulador estratégico.

Por isso, relatam que "Algumas, vezes, ela [estratégia] se torna mais individualmente cognitiva do que socialmente interativa (por exemplo, em grande parte dos pequenos negócios)" (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 270).

2.4.2 Estudo de Estratégia

Segundo BULGACOV (1997a), pesquisar estratégia de empresas é atuar em campo ilimitado. Em cada variação do contexto, de nível de conhecimento e de perspectiva organizacional surgem novas possibilidades e ocorrências.

Os estudos sobre estratégia baseiam-se em duas abordagens em especial: uma corrente de natureza econômica e uma outra de natureza organizacional. Segundo MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (1999) a abordagem econômica supõe o uso da estratégia como instrumento de maximização da eficiência da organização, em face de determinada condição de competição. Ao passo que, na corrente organizacional concentra-se por sua vez, nas relações entre estratégia e as diversas dimensões da organização como estrutura, ou tecnologia.

Dentro da corrente organizacional, MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (1999) resumidamente concluem que qualquer alteração na postura estratégica da organização conduz ao desencadeamento de uma mudança na estrutura formal, ultrapassando a simples necessidade de ajustamentos incrementais com vistas à manutenção da eficiência. Neste sentido a estratégia tem uma idéia de processo.

MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (1999) citam que o estudo de estratégia também seguiu uma outra vertente, buscando em ANSOFF (1965), CHANDLER (1962), RUMELT, SCHENDEL e TEECE (1994), e tendo em PORTER (1986) grande expoente, que procura centrar em uma visão mais completa acerca da formulação e da implantação da estratégia nas organizações, objetivando um avanço nas pesquisas em direção ao melhor entendimento das questões de conteúdo, que são aquelas voltadas para conexão entre estratégia e desempenho.

BULGACOV (1997b) diz que pesquisas apontam para a divisão da análise da estratégia em dois referenciais: conteúdo e o processo estratégico.

MEIRELLES (2000) também corrobora com a questão de que a estratégia tem dois elementos, o conteúdo e o processo. Considera que os mesmos na

prática são indissociáveis. Diz que a estratégia é pensada como a disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente, não se resume a idéias, proposições, diretrizes, indicativos de caminhos ou soluções. É preciso antes haver uma integração da estratégia da organização a elementos ligados aos processos e dinâmicas de concepção e implantação.

Uma definição de conteúdo estratégico pode ser baseada em CHAKRAVARTY e DOZ (1992), que consideraram como o posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados, dentro de contexto variável, no qual se busca a melhor opção estratégica. O foco do estudo é a atenção que a empresa destina para a combinação de mercados, modos e os meios das suas estratégias concentrando na posição efetiva da mesma na indústria em que compete.

O processo estratégico trata da perspectiva da empresa, envolvida na elaboração e implementação da estratégia por meio da gerência (MEIRELLES, 2000; MINTZBERG, 1989 e ANSOFF, 1991). O desafio que envolve o processo estratégico é saber prever e estar em posição de prescrever as ações gerenciais e os seus resultados (BULGACOV, 1997a).

MEIRELLES (2000) diz que conteúdo e processo são face da mesma moeda e, portanto, não podem ser na prática separados. Ressalta o ponto de que boa parte dos fracassos deve ser debitada a deficiências em suas atividades estratégicas e, especialmente, a um ou a ambos os aspectos. Uma estratégia empresarial pode fracassar por deficiências nas idéias (conteúdo), nas dinâmicas (processos), ou em ambos os aspectos ao mesmo tempo.

A impossibilidade da dissociação vem da realidade dos fatos, na qual se reconhece, necessariamente, a convergência e, como ambas trabalham juntas, requer-se abordagem de pesquisa que não as separe (PETTIGREW, 1992; SCHENDEL, 1992).

Contudo, CHAKRAVARTY e DOZ (1992), ao considerarem as pesquisas de conteúdo como uma fotografia em preto e branco da empresa em dado momento, e as pesquisas de processo estratégico como uma cena de um filme colorido, destacam que existem diferenças na metodologia na realização da pesquisa.

Para os autores enquanto as pesquisas de conteúdo são possíveis através de dados secundários e com um corte *cross/sectional*, as pesquisas de processos necessitam de um amplo conjunto de métodos mais ilustrativos, incluindo questionários e estudo de campo. O alcance de um resultado efetivo para as pesquisa de processo estratégico requer seja conhecido mais detalhes do processo observado.

No campo de pesquisa de estratégia GIMENEZ (2000) argumenta que as duas correntes, processo e conteúdo são predominantes, mas ressalta que pouca atenção tem-se dado em investigar quem está envolvido com o processo de escolha. Seguindo esta linha de raciocínio, explica que recentemente muitos pesquisadores têm aplicado métodos qualitativos na tentativa de gerar quadros mais ricos do processo de formação de estratégia, designada como abordagem cognitiva.

Um tipo de pesquisa utilizada nesta abordagem é a entrevista em profundidade, que busca revelar os processos e estruturas mentais que executivos adotam na tomada de decisões estratégicas.

Perspectiva recente na área de organizações, a abordagem cognitiva tem como ponto de partida de que uma das chaves do processo estratégico, talvez a única, reside no pensamento dos dirigentes, de seus conteúdos e mecanismos (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999) considera que a formulação da estratégia deve ser concebida como uma elaboração cognitiva.

Nos estudos na área de estratégias, CHAFFEE (1985) cita que, existe uma diversidade entre os autores na utilização do termo estratégia. Contudo, há alguns aspectos comuns, os quais são: (i) há uma inseparabilidade entre organização e ambiente; (ii) a estratégia é estudada como conteúdo e como processo; (iii) as estratégias planejadas, emergentes e realizadas podem diferir entre si; (iv) as empresas podem ter uma estratégia corporativa e uma de negócio; e (v) a criação da estratégia envolve tanto exercícios conceituais como analíticos.

Ao estudar como as definições de estratégias vêm sendo utilizadas, a autora propõe três modelos de utilização: o linear, o adaptativo e o interpretativo,

os quais devem ser direcionados de acordo com o tipo de problema e de resposta esperada.

O modelo linear é caracterizado pela tomada de decisões integradas, procurando atingir a um objetivo. A estratégia pode ser implementada pela alta administração por meio de planos, em todas as partes da organização e o ambiente é considerado previsível.

No modelo adaptativo, embasado pela metáfora orgânica de MORGAN (1996), o ambiente é sempre monitorado e em caso de ocorrer alguma mudança do ambiente a empresa imediatamente procura adaptar-se às novas condições do mesmo. Neste modelo o ambiente é considerado mais complexo e as empresas precisam adaptar-se a ele.

No terceiro modelo, interpretativo, pressupõe que o ambiente é socialmente construído pelas entidades que participam do mesmo. A autora argumenta que a legitimação é enfatizada, tanto quanto o lucro ou a eficiência. Parafraseando REIS (2002), neste caso a relação com o ambiente não é de adaptação, como na adaptativa, nem de ajuste instrumental por meio da ação, como apresentado no caso da utilização do modelo linear, mas mediante a ação simbólica e a comunicação.

2.4.3 Administração Estratégica - Implantação

No início da década de 1950, as empresas começaram a se preocupar com o ambiente. Uma das principais causas eram a falta de sintonia entre a oferta de produtos e a demanda pelo mercado (ANSOFF, HAYES, 1981). Tentou-se resolver este problema com a implantação do planejamento estratégico, entretanto, com o passar do tempo, percebeu-se que esta proposta mostrou-se ineficiente, por que focalizava a atenção no problema das vinculações externas.

Esta abordagem pressupunha a implantação e o controle como atividades secundárias no processo de planejamento estratégico, os dois ficavam em um segundo plano.

Em uma tentativa de evidenciar a administração estratégica e constituir uma breve evolução do conceito, o uso da palavra *limitado* ou *limitação* parece ser apropriado. A evolução aconteceu por que os modelos apresentados tornaram-se limitados diante da nova realidade a que as empresas foram se defrontando.

As técnicas administrativas de planejamento em longo prazo, o controle financeiro e mesmo popular planejamento estratégico parecem inadequados para o tratamento dos novos sintomas (ANSOFF, DECLERCK e HAYES, 1981). Os primeiros resultados foram decepcionantes. Normalmente imposto à empresa por um presidente entusiasmado, o planejamento estratégico foi mal compreendido pelos administradores envolvidos e visto como mais uma tarefa de preencher formulários exclusivamente para contentar a administração central (ANSOFF e McDONNELL, 1993).

Contudo, as críticas sobre o planejamento estratégico motivaram vários estudos, que chegaram a resultados semelhantes. ANSOFF e McDONNELL (1993) citam o ponto de vista Chandleriano, (CHANDLER, 1962), argumentando que “Ao contrário, uma vez implantado numa empresa, o planejamento estratégico pode ajudar a gerar melhorias significativas de desempenho. Assim, a atenção passou a se voltar da questão de sua eficácia para as dificuldades de transição enfrentadas pelo planejamento estratégico: a resistência ao planejamento, os atrasos de implantação, as defasagens crônicas de rentabilidade” (ANSOFF e McDONNELL, 1993, p. 298).

A limitação motivou que empresas e consultorias buscassem o desenvolvimento de um novo método, e o resultado disso, conseguido através de tentativas e erros e de trocas de experiências, ficou conhecido como administração estratégica (ANSOFF, DECLERCK e HAYES, 1981).

Administração estratégica é a busca da realização sistemática da evolução planejada e dirigida de uma organização em seus ambientes, através da concepção holística da política empresarial, apoiada na idealização de uma organização progressista e avançada (TELMA, 1997).

CERTO e PETER (1993) definem administração estratégica como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um

conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. Pressupõem que os administradores cumpram uma série de etapas e sugerem também que o processo de administração estratégica seja contínuo.

A administração estratégica constitui um fenômeno comportamental, iniciado na alta administração e que necessita do seu apoio contínuo.

A administração estratégica somente acontecerá segundo TABATONI e JARNIOU (1981), se a organização quiser e for capaz de desenvolver uma avaliação crítica de seu próprio conceito de administração e da sua própria prática administrativa, mediante a pesquisa e a implantação de estratégias inovadoras.

TELMA (1997) advoga que a utilização de uma visão sistêmica contribuirá para monitorar a evolução das organizações através do desenvolvimento de estratégias adequadamente planejadas num processo de administração estratégica.

2.4.3.1 Processo de administração estratégica

O processo de administração, de acordo CERTO e PETER (1993), pode ser um conjunto de cinco etapas:

- 1) Análise do ambiente interno e externo;
- 2) Estabelecimento de diretriz organizacional: diretriz, visão, missão, objetivos e metas;
- 3) Formulação da estratégia;
- 4) Implementação da estratégia; e
- 5) Controle estratégico.

A partir da década de 70 as empresas mudaram sua postura de um caráter introvertido para uma visão de fora para dentro, tendo como interesse analisar o ambiente da empresa em termos de tendências, ameaças e oportunidades (ANSOFF e McDONNELL, 1993).

A proposta de análise contemplou também uma área específica de atuação da empresa, procurando evitar a situação comum de sobreposição de unidades diferentes atendendo um mesmo segmento de mercado.

Procurando evitar sobretudo essa sobreposição, o processo de administração estratégica pode analisar uma empresa de modo global ou através de uma área específica de negócio, e pode ser implementado para uma unidade específica de negócio.

A área estratégica de negócios (AEN) corresponde a um segmento distinto do ambiente no qual a empresa atua ou pode querer atuar (ANSOFF e McDONNELL, 1993).

A finalidade das AENS é permitir a tomada de três decisões estratégicas, consideradas por (ANSOFF e McDONNELL, 1993) como fundamentais: (i) Em que AENs a empresa estará atuando no futuro? (ii) Que posição competitiva a empresa ocupará em cada AEN? (iii) E qual estratégia competitiva a empresa adotará para conquistar essa posição?

Um conceito complementar foi desenvolvido pela General Electric Company, denominado de UEN - Unidade Estratégica de Negócio -, que é responsável pelo desenvolvimento da posição estratégica da empresa em uma ou mais AENs. Uma AEN é um segmento do ambiente, enquanto uma UEN é uma unidade de uma empresa encarregada de uma ou mais AENs (ANSOFF e McDONNELL, 1993).

2.4.4 Estratégia na Pequena e Média Empresa - PME

No horizonte do mercado de farmácias e drogarias, a pequena empresa é predominante, então, é prudente delinear os estudos de estratégias voltados para este escopo.

Geralmente, no Brasil, para determinar quais empresas são caracterizadas como PME, utiliza-se o enfoque do Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE e/ou da Secretária da Receita Federal – SRF.

A pequena e média empresa é definida, em geral, pelo número de funcionários. Tradicionalmente, a classificação do porte das empresas mais utilizado toma como referência o número total de empregados que a empresa possui. Pelos parâmetros adotados pelo SEBRAE/NA, uma microempresa tem até 19 empregados na Indústria e até 9 empregados no Comércio e Serviços, já o conceito de pequena empresa compreende aquelas que possuem entre 20 e 99 empregados na

Indústria e entre 10 e 49 empregados no Comércio e Serviços. (OPRIME et al., 1999).

Uma outra classificação é fornecida pela Secretária da Receita Federal que considera o faturamento para efeito de enquadramento no SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das microempresas e das Empresas de pequeno Porte - Lei 9.317, de 05/12/96, alterada pela Lei 9732, de 11/12/98, e enquadra-as de acordo com o faturamento:

MICROEMPRESA: pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 120.000,00;

PEQUENO PORTE: pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta anual superior a R\$ 120.000,01, e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00.

Considerando que essas definições podem ser insuficientes para caracterizar as PMEs, podemos ponderar sobre o que diz BAUMBACK (1983), quando propõe a seguinte classificação para a PME: (1) se a atividade gerencial é realizada pelo próprio dono, (2) se é altamente personalizada, (3) se atua localmente, (4) se é relativamente pequena a sua participação dentro do setor como um todo, (5) e se é quase totalmente dependente dos seus próprios recursos para financiar seu crescimento.

Para GIMENEZ (2000), os estudos sobre estratégias em pequenas empresas são altamente influenciados por duas abordagens. A primeira de natureza econômica e a outra, de natureza empreendedora. Cita que até 1984 a predominância era da econômica e que recentemente a segunda empreendedora "está surgindo com reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia" (GIMENEZ, 2000, p. 52).

Em uma análise de um modelo de estratégia que poderia melhor se adaptar ao contexto da PME, GIMENEZ et al. (1998) cita que, enquanto a classificação de

Porter não é muito adequada para o estudo de pequenas empresas, visto que estas seriam todas enquadradas na estratégia de foco, a taxonomia de Miles e Snow é independente de tamanho da organização.

A taxonomia mencionada é da proposta de MILES e SNOW (1978), que classifica as empresas em uma de quatro categorias teóricas, e seus comportamentos podem ser previstos com base em sua classificação como defensivas, prospectoras, analíticas ou reativas.

O estudo de MILES e SNOW (1978) é constituído de três bases centrais, as quais são: as organizações atuam para criar seus ambientes, as escolhas estratégicas de administração formatam a estrutura e processo da organização e a terceira estrutura e processo *constrange* (*constrain*) estratégia.

Dizem que todas as organizações participam de uma rede externa de influências e relacionamentos, a qual pode ser chamada de ambiente. Que o ambiente não é homogêneo e que é composto de uma combinação complexa de fatores como produto e condições de mercado, custos industriais, regulamentações governamentais, entre outros. Para os autores cada um desses fatores afeta as empresas de modo único. Para responder a essas necessidades de efetividade de adaptação propuseram que o processo de escolha estratégico complexo e dinâmico pode ser dividido em três tipos de problemas: problema empreendedor, problema administrativo e problema de engenharia.

Os três problemas estão intimamente conectados, mas a adaptação freqüentemente se inicia pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia, e depois pela administrativa. No entanto o ciclo pode ser iniciado também por uma outra fase GIMENEZ et al. (1998).

Apresentamos a seguir uma síntese com as principais características das quatro categorias estratégicas (MILES e SNOW, 1978, p. 29):

Defensiva: São organizações em que as linhas de produtos/serviços são estáveis. É uma empresa especializada no seu ramo de negócio, mas limita sua área de operação, não procura oportunidades fora do seu domínio. Como resultado do foco estreito raramente necessita fazer ajustes em sua estrutura,

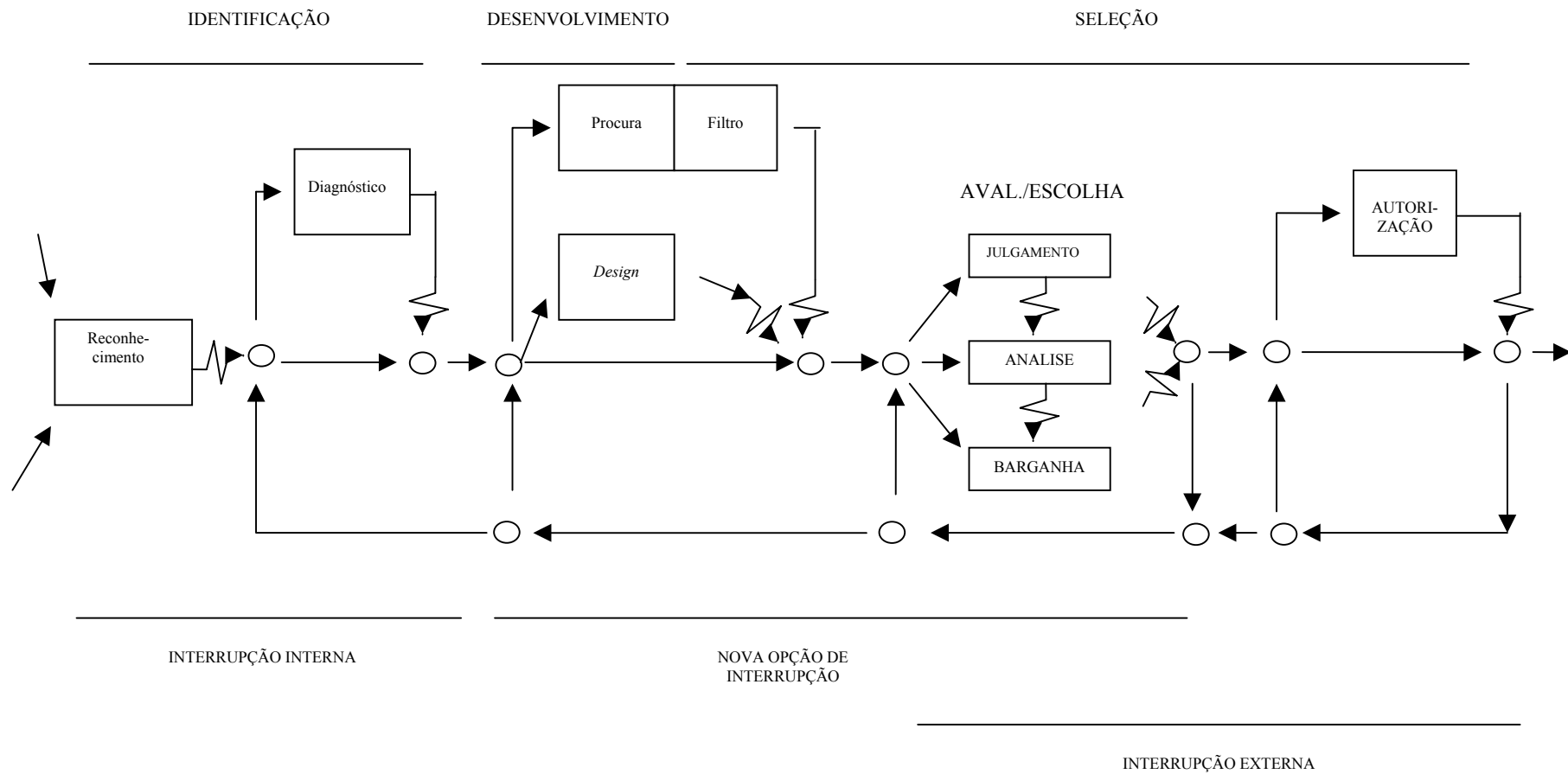
tecnologia e seus métodos de operações. Dedicam atenção inicial para melhorar a eficiência de suas operações existentes.

Prospectora: São organizações que continuamente compartilham oportunidades no mercado e regularmente respondem as tendências de novos produtos/serviços. Estas organizações freqüentemente são criadoras de mudanças e incertezas pelas quais seus competidores precisam responder. Contudo, em virtude de sua forte concentração para inovação de produtos e serviços, estas organizações usualmente não são totalmente eficientes.

Analítica: São organizações que operam com duas linhas de produtos/serviços. Uma relativamente estável e outra que está sempre em mudança. Nestas organizações as operações são rotineiras e as mesmas são eficientes, obtido através da formalização das suas estruturas e processos. Em ambientes turbulentos estas organizações prestam atenção em seus concorrentes e rapidamente adaptam-se as idéias mais promissoras.

Reativas: são organizações que freqüentemente percebem as mudanças e as incertezas que estão ocorrendo em seu ambiente, mas são incapazes de responder efetivamente. Porque têm falta de uma estratégia consistente, raramente ajustam-se ao mercado, exceto quando forçadas por pressões ambientais.

FIGURA 13: MODELO GERAL DO PROCESSO ESTRATÉGICO



Fonte: MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976, p. 266)

2.5 DECISÕES

Toda decisão é resultado de uma escolha entre diferentes alternativas ou possibilidades. São descrições de um estado futuro de eventos que são selecionados em detrimento de outros e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida (SIMON 1970; MINTZBERG, RAISINGHANI, THÉORÊT, 1976; STEINER NETO 1998; MILLER e STARR, 1970).

Pode-se compreender o processo decisório, o qual é tão complexo, através de dois caminhos complementares. O primeiro é o campo de estudo que recebe o nome genérico de teoria das decisões, que procura estudar como as pessoas, em geral, e os executivos, em particular, tomam as suas decisões, quer individualmente, quer em grupos (ANSOFF, 1977).

O campo teoria das decisões considera as alternativas dadas e suas conseqüências, em qual espécie de interação de grupo acham-se envolvidos, quais os processos mentais desenvolvidos, e que regras e ferramentas estatísticas, matemáticas, modelos e diagramas aplicam para chegarem à alternativa preferida.

Na busca de respostas mais completas, dentro deste campo, a alternativa tem sido a concentração num aspecto particular da decisão, o seu estudo profundo e a tentativa posterior de generalização (STEINER NETO, 1998).

A segunda vertente consiste no estudo das alternativas e suas conseqüências para se chegar a uma compreensão da natureza e da estrutura das decisões, procura identificar o problema, enumerar e definir as variáveis controláveis e não-controláveis, estabelecer relações entre elas, isolar as decisões importantes e formular regras para tomá-las (ANSOFF, 1977, p.2). Preocupa-se com a natureza da empresa e não com os processos mentais dos tomadores de decisões, considera-se como um conjunto de decisões estratégicas.

2.5.1 Processo de Tomada de Decisão

Inicialmente, os modelos decisórios eram baseados na hipótese do *homo economicus*, maximização da utilização dos recursos da empresa, pelo qual as decisões são sempre tomadas com esse objetivo (STEINER NETO, GUARIDO FILHO e OLIVEIRA, 2000).

A decisão racional foi a primeira visão do processo decisório, sendo sua origem creditada ao matemático Daniel Bernoulli (LUCIANO 2000; HOWARD 1988).

Essa perspectiva procura definir normativamente a forma ideal que a decisão deve possuir (STEINER NETO, GUARIDO FILHO e OLIVEIRA, 2000). Pressupõe que o indivíduo conseguia enumerar todas as possíveis alternativas, selecionar todas as informações necessárias e, baseado nisso, tomar a decisão correta.

LUCIANO (2000) ressalta que o ser humano não consegue conceber todas as alternativas possíveis e tão pouco tem acesso a todas as informações necessárias em dado momento.

Portanto, a idéia do *economic man* do modelo racional de decisão, era contraposta às evidências de pesquisas empíricas que apontavam várias limitações nos atores em conseguir suprir na totalidade os pressupostos da teoria clássica de decisão (BERNSTORFF, NICKEL e STEINER NETO, 2000).

Deste modo, a decisão tem um momento limite para ser tomada, não há como ficar exaustivamente buscando informações e enumerando alternativas. As decisões são tomadas em ambientes turbulentos, com grandes implicações e que exigem decisões rápidas (SIMON, 1970; MOTTA, 1999; LUCIANO 2000).

BERNSTORFF, NICKEL e STEINER NETO (2000) citam que a decisão tomada, nesta perspectiva, nem sempre será a melhor possível. A partir destas críticas que comprovam a incapacidade do modelo racional de explicar todas as decisões, surgem variações e outros modelos são propostos.

As limitações da racionalidade limitada provocaram a evolução do estudo, e surgiu a teoria da racionalidade limitada.

O precursor desta teoria foi Herbert Simon (1970) e, ao contrário do

modelo racional, o decisor se limita em tomar uma decisão que atenda a alguns critérios, ao invés da busca da solução ótima, sendo esta característica subjetiva do decisor.

Para SIMON (1970), as alternativas escolhidas jamais permitem as realizações completas ou perfeitas dos objetivos visados pelo decisor, representado apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias, essa situação é classificada como matéria de acomodação e denomina-se a relatividade da decisão.

Segundo este modelo, existem quatro fases do processo de tomada de decisão:

1. A fase de inteligência ou investigação, na qual ocorre a exploração do ambiente e os dados são processados em busca de indícios que possam identificar os problemas e oportunidades e as variáveis relativas à situação são coletadas e evidenciadas;

2. A fase de desenho ou concepção, em que ocorre a criação, o desenvolvimento e a análise dos possíveis cursos de ação; o tomador de decisão formula o problema, constrói e analisa as alternativas disponíveis;

3. A fase de escolha, em que ocorre a seleção de uma alternativa ou curso de ação;

4. Feedback entre as fases que constituem o modelo, na qual ocorre o chamado “*review*”, isto é, o decisor pode voltar para uma fase anterior, visando melhor elaborar, elencar e avaliar alternativas na busca de uma solução que satisfaça seus objetivos e critérios.

SIMON (1970) cita que cada decisão envolve a seleção de uma meta, e de um comportamento com ela relacionada. A meta é um estágio intermediário para o fim, que é o objetivo final alcançado.

Na tomada da decisão, segundo SIMON (1970), há uma distinção entre juízos de valor e juízos de fato. “Toda vez que as decisões levam à seleção de finalidade última, elas serão chamadas juízos de valor e sempre que impliquem a implementação de tais finalidades serão chamados juízos de fato” (SIMON, 1970, p. 5).

SIMON (1970) afirma que toda decisão compõe-se de dois tipos de elementos, denominados elementos de fato e elementos de valor. As proposições de fatos podem ser testadas, a fim de determinar-se se são verdadeiras ou falsas. Neste caso a questão ética recai sobre se a tomada da decisão mais acertada encontra-se respaldada de algum critérios de valor, assim, o resultado futuro não causará nenhum prejuízo de ordem de valores, perante um conjunto de espectadores, tais como a comunidade interna e externa da organização.

Os modelos de decisão também podem ser divididos em racionais e cognitivos. A linha cognitiva aborda uma linha de estudo que propõe relacionar o comportamento decisório, especialmente a atitude perante o risco, com uma série de características, dentre as quais a forma como a situação é apresentada e é abordada pela teoria dos prospectos, desenvolvida por (KAHNEMAN e TVERSKY, 2000).

Na teoria dos prospectos o processo de escolha é composto de duas fases: a de edição e a fase de avaliação. A fase de edição consiste preliminarmente em analisar os prospectos apresentados, procura organizar e reformular as opções para que o processo de avaliação seja simplificado, enquanto na fase de avaliação é escolhido o prospecto de maior valor (KAHNEMAN e TVERSKY, 2000). A teoria aborda:

- 1) a forma como o problema é apresentado, bem como as características pessoais do tomador de decisão conduzem a diferentes percepções dos elementos essenciais envolvidos na decisão;

- 2) os valores, no processo de avaliação, são percebidos como ganhos ou perdas em relação ao ponto de referência;

- 3) as probabilidades, no processo de avaliação, são substituídas pelos pesos atribuídos a uma dada decisão. Decisões ponderadas significam que é medido o impacto de eventos no desejo de prospectos, e não somente a probabilidade percebida destes eventos.

Uma outra divisão é proposta por BELL (1988), a qual divide os estudos de decisão em três modelos. O primeiro, normativo, que diz o que deve ser feito, envolve principalmente negociações e acordos. O segundo é o modelo prescritivo

que determina a decisão que deve ser escolhida por indivíduos racionais, de forma individual, e o último é o descritivo que mostra a decisão como ela é, não considera o que deveria ser feito (STEINER NETO, 1998).

As escolas da racionalidade e da racionalidade limitada, bem como toda a linha cognitiva ou descritiva, tem procurado prescrever ou identificar a melhor escolha ou o processo psicológico e administrativo que envolve a decisão, (STEINER NETO, 1998, p. 12).

MARCH e SHAPIRA (1992) apresentam cinco formas de interpretar o comportamento de escolha pelo ser humano, as quais são: escolha antecipada, conflito, aprendizado, regras e papéis e ação desordenada.

Enquanto que, para HEIZER e RENDER (1991), os passos para o processo de decisão são os seguintes:

- 1) definir o problema e os fatores que o influenciam;
- 2) estabelecer o critério da decisão e os objetivos;
- 3) formular um modelo ou a relação entre os objetivos e as variáveis;
- 4) identificar e avaliar as alternativas;
- 5) selecionar a melhor alternativa;
- 6) implementar a decisão.

HOWARD (1988) sugere um conjunto de passos para análise do processo de decisão que procura assegurar ao decisor a escolha de uma alternativa, em que o processo de escolha classifica uma opção como a recomendada

O processo inicia-se com a identificação do problema real que necessite de uma decisão. As decisões envolvem problemas opacos, isto é, de difícil explicação e compreensão.

O primeiro passo é a formulação de um modelo formal do problema, que é também chamado de base da decisão, em que as alternativas serão geradas e posteriormente recomendadas. Este passo é considerado pelo autor como o mais importante do processo, por isso o mesmo apresentou um diagrama na qual detalha a base da decisão.

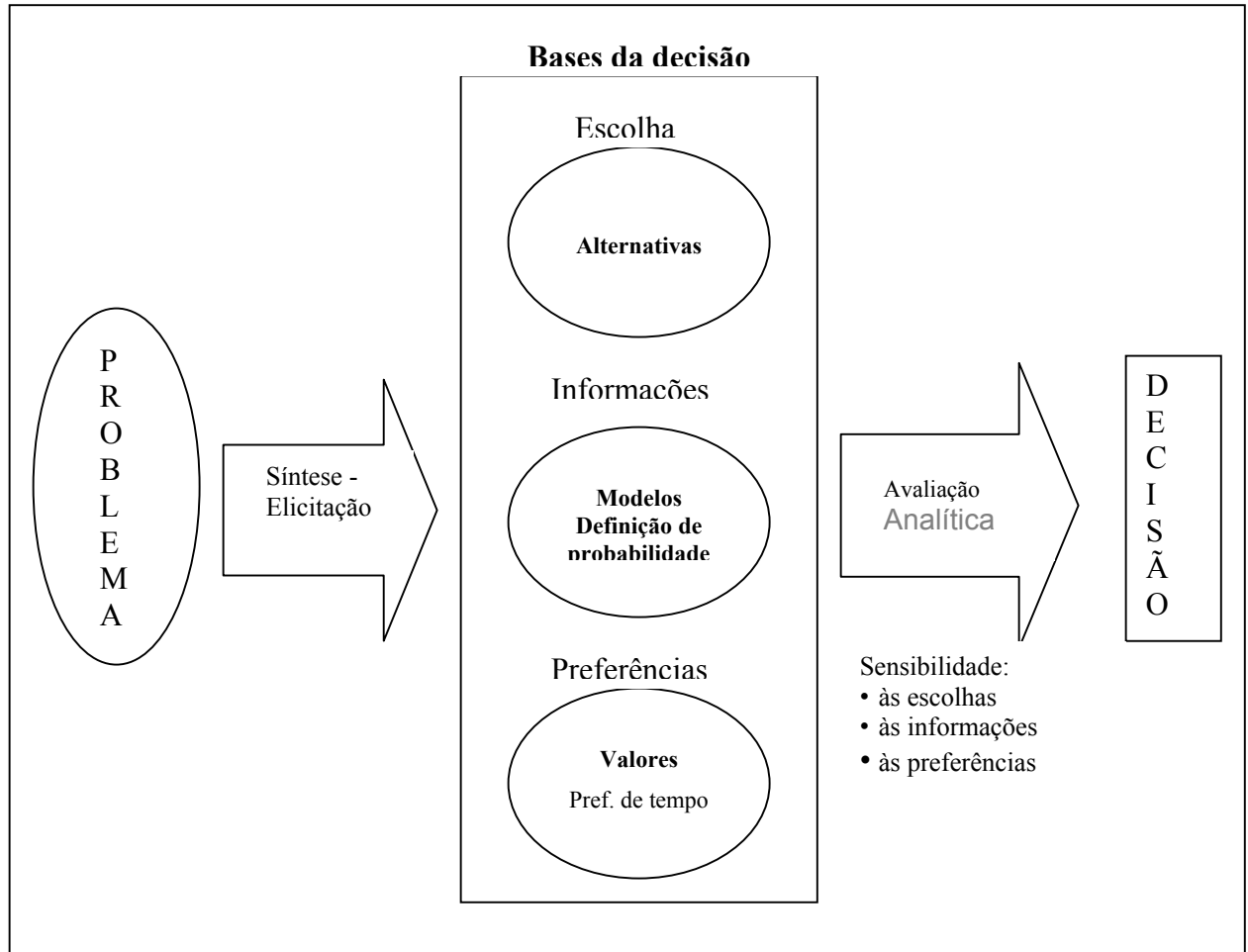
O próximo é avaliação, o terceiro é validação da alternativa escolhida e

termina com o que ele denominou de *real action*.

A alternativa escolhida precisa ser, além de logicamente correta, persuasiva, o que é conseguido através da revisão do processo de escolha e avaliação das alternativas, que permite ao decisor assegurar que a escolha seja apropriada ao problema.

As bases da decisão proposta por HOWARD (1988) são formadas por três partes: as alternativas, as informações que são relevantes e as preferências do decisor, conforme está ilustrado na figura 10.

FIGURA 10 - AS BASES DA DECISÃO



FONTE: HOWARD (1988, p. 681)

As alternativas tanto podem ser as já definidas no diagnóstico do problema, como podem ser as determinadas por vários processos de geração de alternativas. HOWARD (1988) advoga que as informações são os modelos, as relações e as probabilidades que podem ser importantes para caracterizar as conexões entre possíveis decisões e resultados. Os modelos podem ser complexos, dinâmicos, ou mesmo muito simples. A incerteza sempre existe, mas pode ou não estar sendo considerada pelos modelos; ela é expressa pelas probabilidades.

Uma organização freqüentemente se encontra diante de problemas sérios de decisão. Uma pessoa física poderia analisar o problema e escolher a melhor alternativa de decisão de modo inteiramente informal. Em uma organização, os

problemas são muito mais amplos e complexos, envolvendo risco e incertezas (SHIMIZU, 2001).

A teoria geral da administração na proposta de SIMON (1970) deveria ocupar-se, simultaneamente, dos processos de decisão e dos processos de ação e incluir tanto princípios de organização que asseguram decisões corretas, como princípios que asseguram uma ação efetiva.

HAMMOND, KEENEY e RAIFAA (1999), explicam que as nossas decisões é que moldam nossa vida e a habilidade de tomar boas decisões é fundamental na nossa vida pessoal e profissional. De maneira consciente ou não, com boas ou más conseqüências, elas representam uma ferramenta fundamental para enfrentarmos oportunidades, os desafios e as incertezas da vida.

Tomar decisões, segundo HAMMOND, KEENEY e RAIFAA (1999), é uma habilidade fundamental na vida. Algumas decisões são óbvias, mas na maioria dos casos, as decisões que enfrentamos na vida são difíceis e complexas, sem soluções fáceis.

Devemos aprender que o que é importante não é *o que* se decide, mas *como* se decide. O único modo para realmente elevar sua maneira casual de tomar decisões é aprender a usar um processo de tomar-decisões que proporcione melhor solução, com um mínimo de perda de tempo, energia, dinheiro e serenidade. (HAMMOND, KEENEY e RAIFAA, 1999).

De acordo com TURBAN e ARONSON (apud SHIMIZU, 2001), os problemas e métodos de decisão precisam ser classificados e analisados com detalhes. Sob o ponto de vista da tomada da decisão, os problemas podem ser classificados em três categorias: estruturados, semi-estruturados e não estruturados.

Estruturado: quando sua definição e fases de operação para chegar aos resultados desejados estão bem claros e a sua execução é repetida sempre que possível (SHIMIZU, 2001).

Semi-estruturado: são problemas com operações bem conhecidas, mas que contêm algum fator ou critério variável que pode influir no resultado, como

acontece com problema de previsão de vendas ou problemas de compras (SHIMIZU, 2001).

Não-estruturados: tanto os cenários, como o critério de decisão, não estão fixados ou conhecidos *a priori* (SHIMIZU, 2001).

Além dessa classificação, a decisão sobre qualquer um dos três tipos de problema pode ser diferenciada por nível de decisão, que pode ser estratégico, tático ou operacional. Podem existir superposições entre os tipos de problemas e os níveis de decisão, todavia, a responsabilidade da decisão cabe a grupos distintos de tomadores de decisões (SHIMIZU, 2001).

Deste modo as decisões estratégicas são tomadas no âmbito da alta gerência e, geralmente, em sua essência são decisões não-programadas.

2.5.2 Decisões Estratégicas

ANSOFF (1977) diz que é possível atribuir um conjunto de objetivos a cada empresa, e que esse conjunto constitui a principal diretriz do processo decisório.

MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976) definem o processo decisório como um conjunto de decisões e fatores dinâmicos que inicia com a identificação de um estímulo para a ação e termina com o compromisso para a ação.

Esse compromisso com a ação (decisão) pode ser descrito em três dimensões: estrutura (a estrutura da organização, afeta a tomada de decisão), estilo (corresponde aos aspectos cognitivos da decisão e do decisor) e o processo (refere-se ao conjunto de ações e fatores dinâmicos que iniciam com a identificação de um estímulo para a ação e terminam com um comprometimento específico com a ação) (MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT, 1976).

“Do ponto de vista das decisões, o problema geral das atividades da empresa consiste em configurar e dirigir o processo de conversão de recursos de maneira a otimizar a consecução dos objetivos” (ANSOFF, 1977, p. 4).

Decisões estratégicas são as que determinam a direção geral de um

empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes (QUINN, 2001, p. 21).

Contribuem para delinear os amplos limites dentro dos quais a organização opera. Contempla tanto os recursos aos quais o empreendimento terá acesso para suas tarefas quanto aos principais padrões nos quais esses recursos serão alocados (QUINN, 2001).

QUINN (2001) cita que são as decisões que determinam a eficiência do empreendimento – se seus principais esforços estão na direção dada pelo potencial de seus recursos – em contraposição ao fato de as tarefas individuais serem ou não realizadas.

Quando o tomador de decisão deseja alcançar algo, pode-se chamar de meta, propósito, objetivo ou outra palavra sinônima. A sua decisão consistirá de uma específica utilização de recursos particulares que ele controla, escolhidos dentro todos os recursos à sua disposição. Chamam-se as utilizações de recursos de estratégias e a decisão consistirá na seleção de uma estratégia disponível, decisão estratégica (MILLER e STARR, 1970).

As principais características das decisões estratégicas são:

- ambíguas sobre preferências e/ou sobre interpretações; pertence a um contexto longitudinal, no qual as decisões são geralmente divididas como parte de um processo; pode possuir incentivos ou penalidades de acordo com o resultado; as decisões de caráter repetitivo são padronizadas; e revestida de conflito entre os diversos interesse da organização (SHAPIRA, 1997);
- a duração, de natureza conflitante e a incerteza (DRENTH e KOOPMAN, 1992);
- decididas em grupo ou individualmente (BASS, 1983), e, segundo (BUTLER, 1991), as decisões importantes são raramente tomadas sem a interação com outras pessoas, ou seja, individualmente, apesar de que é comum a responsabilidade de decidir recair sobre uma única pessoa, após realização de consultas;

- a centralização do processo de decisão, desconhecimento parcial e não ser rotineira (ANSOFF, 1983b);
- com efeitos de longa duração, difícil de ser revertida e freqüentemente envolve grande investimento de capital (DYSON, 1991);
- a complexidade, não ser rotineira e ser especialmente importante (SCHWENK, 1988).

BUTLER (1991) define as decisões estratégicas como a seleção de uma proposta de curso de ação. Esta definição implica várias características na tomada de decisão organizacional. Uma é a noção que há alguma escolha sobre a ação a ser tomada, quer dizer, que há incerteza. Na segunda, há a intenção para agir, embora aquela intenção possa não ser percebida durante a implementação da decisão. E por último, a tomada de decisão em uma organização envolve vários atores.

Para SCHWENK (1988), as decisões estratégicas podem ser compreendidas por meio de três modelos gerais proposto por ALLISON (1971).

ALLISON (1971) procurou explicar os envolvimento das decisões diante de um fato crucial em nível mundial, em que muitas vidas corriam perigo com a iminência de uma nova guerra com confronto nuclear. O acontecimento foi denominado crises dos mísseis soviéticos a serem instalados em Cuba. Os modelos propostos por ALLISON (1971) são:

- 1) o modelo do ator racional ou clássico;
- 2) o modelo do processo organizacional;
- 3) o modelo de política governamental.

O primeiro modelo é de escolha racional e processo cognitivo, o segundo é o processo organizacional, e o último é o processo político.

O primeiro modelo tem similaridade com a proposta de SIMON (1970) com a noção de homem econômico. O modelo assume que as organizações se comportam como indivíduo racional e explica que as ações são baseadas em metas previamente assumidas. A decisão é um produto característico da

racionalidade, é uma escolha consciente (SCHWENK , 1988).

No segundo modelo, as decisões não são vistas como resultado de escolhas deliberadas, mas como resultado de um processo organizacional. O decisor comporta-se de acordo com os procedimentos e repertórios da organização (RODRIGUES, 1991).

Uma das premissas deste modelo é a busca da decisão mais satisfatória para o momento enquanto o modelo racional procura a decisão certa (BERNSTORFF, NICKEL e STEINER NETO, 2000).

No modelo paradigma da política governamental ou modelo burocrático as decisões são vistas como resultados de jogos políticos. O resultado é fruto de um processo de negociação entre os indivíduos. É baseado na premissa de que as organizações são formadas por coalizões de pessoas com interesses conflitantes. As pessoas são individualmente, mas não coletivamente racionais. A chave destas organizações são as coalizões de pessoas em contínua competição de interesses, resultado de suas funções, hierarquia, profissão e outros fatores pessoais (BERNSTORFF, NICKEL e STEINER NETO, 2000).

Neste modelo, as aspirações das pessoas mais poderosas e influentes podem ser determinantes na definição da escolha da decisão.

BERNSTORFF, NICKEL e STEINER NETO (2000) explicam que para um resultado positivo neste modelo é importante um ambiente em que as idéias estratégicas possam ser livremente defendidas e completamente contestadas, para que exista uma decisão baseada em informações.

SCHWENK (1988) explica que o modelo de ALLISSON (1971) pode ser utilizado porque apresenta três diferenças fundamentais para explicar as decisões organizacionais consideradas de grande amplitude.

SCHWENK (1988) ressalta que o modelo proposto por ALLISON (1971) foi amplamente conhecido e usado e serviu para compreender as decisões estratégicas, no entanto, não é único, existem outros que complementam, como o modelo de PFEFEER (1981), que inclui uma quarta perspectiva, a separação do processo de decisão em si, da perspectiva do processo organizacional, em que as decisões são vistas como processo caótico *garbage-can* e ocorre dentro de uma

anarquia organizacional.

O modelo *garbage-can*, lata de lixo, foi proposto por COHEN, MARCH e OLSEN em 1972, sendo o artigo republicado em COHEN, MARCH e OLSEN (1990), propõe que as organizações são caracterizadas por três grandes propriedades. A primeira é *problematic preference* (preferência problemática), diz que nas organizações é difícil impor um conjunto de preferências para as situações de decisões que satisfaçam o padrão de consistência requerido pela teoria da escolha.

O segundo é *unclear technology* (tecnologia obscura), as decisões são definidas através do aprendizado de um resíduo de experiência passada do procedimento de tentativa de acertos e erros e necessidade pragmática de invenções.

A última propriedade é *fluid participation* (participação fluída), os participantes variam em quantidade de tempo e de esforço que eles dedicam a domínios diferentes, o envolvimento varia de um tempo a outro. Deste modo os resultados da organização são incertos e variáveis.

ARAÚJO e SANTOS (2000), explicando o “processo da lata de lixo” dizem que, ao contrário dos modelos prescritivos racionais, este modelo considera que os diferentes tipos de problemas e soluções são despejados num local, denominado metaforicamente de “lata de lixo”, e ficam ali até se relacionarem entre si. Assim, tanto os objetivos como as soluções já existem antes do processo decisório.

BERNSTORFF, NICKEL e STEINER NETO (2000) dizem que o modelo *garbage can* é uma reação ao modelo racional e político de escolha, com base nos pressupostos de que faltava sensibilidade para a tomada de decisão no complexo, instável e ambíguo mundo.

Em comparação com o modelo político e racional, este modelo chama a atenção para a importância que dá para as oportunidades. As decisões não são resultados da análise das limitações racionais individuais, nem do poder de uma coalização, mas sim de uma confluência de eventos casuais, problemas, soluções e oportunidades, nos quais a ambigüidade e a mudança estão sempre presentes

(BERNSTORFF, NICKEL e STEINER NETO, 2000).

Outra pesquisadora, CHAFFEE (1983), sugere uma quinta perspectiva, que descreve como modelo "colegiada" no qual as decisões são alcançadas através do consenso.

ANSOFF (1977) sugere a divisão do processo decisório em categorias para facilitar o estudo. As três categorias são: estratégica, administrativa e operacional, cada uma dizendo respeito a um aspecto diferente do processo de conversão de recursos.

As decisões estratégicas referem-se às relações entre a empresa e o seu ambiente, preocupam-se principalmente com problemas externos, e não-internos da empresa, e especificamente com a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados em que serão vendidos (ANSOFF, 1977, p. 4).

Para ANSOFF (1977) as decisões estratégicas geralmente referem-se a uma escolha de alternativas para a aplicação de recursos, e que na maioria das vezes são tomadas num contexto de limitação de recursos. Deste modo, procura-se chegar a um padrão de alocação de recursos que conduza às melhores perspectivas para que a empresa atinja seus objetivos.

Aprofundando neste tema DRENTH e KOOPMAN (1992) citam que existem três questões, as quais podem distinguir os muitos problemas do gerenciamento das decisões estratégicas, as quais são:

- a) coordenação da interação entre organização e ambiente. Inclui a definição de objetivos e metas, a seleção do caminho a percorrer para atingir os resultados propostos;
- b) a coordenação de atividades de membro individual e de grupos dentro da organização;
- c) o desenvolvimento de uma estrutura ou arranjos que posteriormente serão coordenados para alcançar os objetivos organizacionais.

TABELA 3 - PRINCIPAIS CATEGORIAS DE DECISÕES NUMA EMPRESA

	Estratégicas	Administrativas	Operacionais
Problema	Selecionar conjunto de produtos e mercados que otimize o Retorno Sobre o Investimento (RSI) em potencial da empresa.	Estruturar os recursos da empresa para obter desempenho ótimo	Otimizar a obtenção do Retorno Sobre Investimento (RSI) em potencial.
Natureza do problema	Alocação dos recursos totais entre oportunidades em termos de produtos e mercados.	Organização, obtenção e desenvolvimento de recursos.	Programação da distribuição de recursos entre as principais áreas funcionais Escalonamento da aplicação e conversão de recursos Acompanhamento e controle
Decisões básicas	Objetivos e metas Estratégia de diversificação Estratégia de expansão Estratégia administrativa Estratégia financeira Método de crescimento Programação do crescimento	Organização: estrutura de fluxos de informação, autoridade e responsabilidade Estrutura da conversão de recursos: fluxos de trabalho, sistema de distribuição e localização das instalações Obtenção e desenvolvimento de recursos: financiamento, máquinas, instalações e equipamentos, pessoal, matéria-prima	Objetivos e metas ao nível operacional Níveis de preços e produção Níveis de operação: escala de produção, nível de estoques, armazenagem etc. Políticas e estratégia de marketing e P&D Controle
Características Principais	Decisões-centralizadas Desconhecimento parcial Decisões não-repetitivas Decisões não auto-regenerativas	Conflito entre estratégia e operações. Conflito entre objetivos pessoais e institucionais Intensa interação de variáveis econômicas. Decisões provocadas por problemas.	Decisões descentralizadas Risco e incerteza Decisões repetitivas Grande volume de decisões Subotimizadas forçada por complexidade Decisões auto-regenerativas

FONTE: ANSOFF (1977, p. 6 e 7)

A tabela 3 apresenta as três categorias de decisões. Embora distintas, as decisões são interdependentes e complementares. “As decisões estratégicas asseguram a existência de procura adequada da capacidade da empresa para conquistar uma parte do mercado” (ANSOFF, 1977, p. 5).

As decisões estratégicas dedicam-se aos objetivos e metas, estratégias de diversificação, estratégia de expansão, estratégias administrativas e financeiras, método de crescimento. Quanto às características, podem ser decisões centralizadas, com desconhecimento parcial, decisões não repetitivas e decisões auto-regenerativas.

ANSOFF (1977) sugeriu um modelo de tomada de decisões estratégicas; o autor utiliza a proposta de SIMON (1970) para diferenciar as propriedades das decisões de investimentos de capital e das decisões de

carteira de títulos das decisões estratégicas.

Argumenta que o produto final das decisões estratégicas é simples: uma combinação de produtos e mercados, que é escolhido pela empresa. A combinação é obtida pela adição de novos produtos e mercados, ou o abandono de produtos e mercados antigos, e a expansão da posição corrente.

Para decisões relativas ao investimento de capital há uma teoria desenvolvida, a Teoria de Investimento de Capital. Esta teoria começa com a identificação e enumeração das propostas de aquisição de ativos fixos e equipamentos para os exercícios orçamentários seguintes. Pondera sobre os fluxos de caixa para todo o período da proposta (ANSOFF, 1977). Na teoria tradicional do investimento de capital, é essencial que todos os projetos possíveis nos exercícios orçamentários seguintes sejam previstos no momento da decisão.

Esta teoria utiliza ferramentas financeiras, como taxa interna de retorno (TIR) e TIR modificada, valor presente líquido (VPL) e *payback*, para auxiliar no processo de tomada de decisão.

A Teoria da formação de carteiras de títulos (*portfolio selection theory*) preocupa-se com formação de carteiras e diz respeito às escolhas de títulos, seja para um investidor individual ou para uma empresa de investimento.

ANSOFF (1977) utiliza a proposta das quatro etapas de solução de qualquer problema de decisão em atividades empresariais de SIMON (1970), as quais são:

- 1) Percepção da necessidade de decisão ou oportunidade.
- 2) Formulação de alternativas de ação.
- 3) Avaliação das alternativas em termos de suas respectivas contribuições.
- 4) Escolha de uma ou mais alternativas para fins de execução.

Segundo ANSOFF (1977), a teoria do investimento do capital

preocupa-se com as duas últimas etapas, avaliação e escolha, e considera que a percepção da necessidade de decisão e a formulação de alternativas ocorrem previamente e fora do contexto da análise. Para efeito, o projeto é ou não aprovado, é viável ou não.

Quanto à teoria da formação de carteira de títulos, ANSOFF (1977) argumenta que, após uma reformulação, a mesma possui muitas semelhanças com a proposta do autor de desenvolver uma base metodológica para uma teoria das decisões estratégicas de empresas. A contribuição é que faz uma distinção de que as regras de decisão para a busca e avaliação de produtos e mercados não são as mesmas para todas as empresas. Neste sentido corrobora com as idéias propostas por ANSOFF (1977) de que as regras de decisão para escolha de produtos e mercados variam de uma empresa para outra e, dentro de uma mesma empresa, de um período para outro.

Após estas ponderações, ANSOFF (1977) apresenta uma lista de exigências com seis itens que o modelo de tomada de decisões estratégicas deve conter:

- 1) Incluir todas as quatro etapas do processo genérico de resolução de problemas apresentado anteriormente e proposto por SIMON (1970) e ao contrário da teoria de investimento de capital que contempla somente duas. Sendo que a ênfase maior deve recair sobre as duas primeiras etapas, o acompanhamento das alterações sofridas pelo meio ambiente e a busca de oportunidades atraentes em termos de produtos.
- 2) Permitir a alocação dos recursos da empresa entre as oportunidades disponíveis e as prováveis oportunidades futuras em condições de ignorância parcial.
- 3) Avaliar os efeitos conjuntos resultantes do acréscimo de novos produtos e mercados às operações da empresa.
- 4) Dar destaque às oportunidades com significativas vantagens

competitivas.

- 5) Lidar com um vetor de objetivos potencialmente antagônicos.
- 6) Avaliar as potencialidades de projetos em longo prazo, muito embora as projeções de fluxos de caixa não sejam merecedoras de confiança.

ANSOFF (1977) sistematizou uma base metodológica de um modelo de tomadas de decisões estratégicas em organizações.

A proposta do método utiliza um procedimento de busca para chegar até uma estratégia. Segundo ANSOFF (1977), isso é possível através de um processo em cascata. Primeiramente as regras de decisão possíveis são formuladas em termos grosseiros e são sucessivamente refinadas pela passagem por diversos estágios, à medida que prossegue o processo de solução.

Em cada degrau da cascata, o procedimento é semelhante. (i) É estabelecido um conjunto de objetivos. (ii) É estimada a diferença, um hiato, entre a posição corrente da empresa indicada pelos objetivos. (iii) Propõe-se um ou mais de um caminho, neste caso, segundo o autor definido como estratégia. (iv) As estratégias, os caminhos, são testadas em termos das suas propriedades de redução de diferenças (hiatos).

Por fim, uma estratégia será aceita, se permitir reduzir o hiato substancialmente; se isso não ocorrer, novas alternativas serão experimentadas.

A necessidade de decisão movimenta-se, então, pelo processo logístico, sendo analisada, inicialmente, como deficiências operacionais, segundo, como administrativas e, por último, como estratégicas.

O segundo movimento é chamado de paralelo, no qual a atenção para a resposta estratégica é mais direta e mais rápida. A atenção para resposta estratégica pode ser conduzida em duas direções, a primeira através de diagnóstico do problema, ampliada para o processo logístico, e a segunda

atenção através de uma resposta direta às mudanças ambientais.

ANSOFF (1983b) pondera que a natureza da resposta pode variar de uma empresa para outra. O que depende do comportamento adotado pela empresa, através da prática de ações que contemple uma postura, seja empreendedora, antecipativa ou ainda inovativa, tentando antecipar as possíveis mudanças ambientais de grande amplitude.

DYSON (1991) apresenta um modelo de processo de decisões estratégicas, com a característica de lidar com fatores complexos e com um grande número de situações; o modelo é composto de onze elementos apresentados a seguir:

1. definição e revisão de objetivos;
2. formulação das opções estratégicas;
3. análise da viabilidade;
4. avaliação de recursos necessários;
5. análise das incertezas;
6. modelo de sistema corporativo;
7. mensuração da performance;
8. *feedback*;
9. análise e seleção do *Gap*;
10. processo de implementação;
11. recursos;

A seqüência dos passos pode ser compreendida através da Figura 11, que demonstra a intenção do autor em apresentar a descrição de um processo de decisão estratégica, dentro de um *loop* o qual envolve a formulação de opção estratégica, análise de viabilidade, avaliação de recursos, um sistema corporativo para predizer o estado futuro da organização e avaliação de fatores externos que não podem ser controlados.

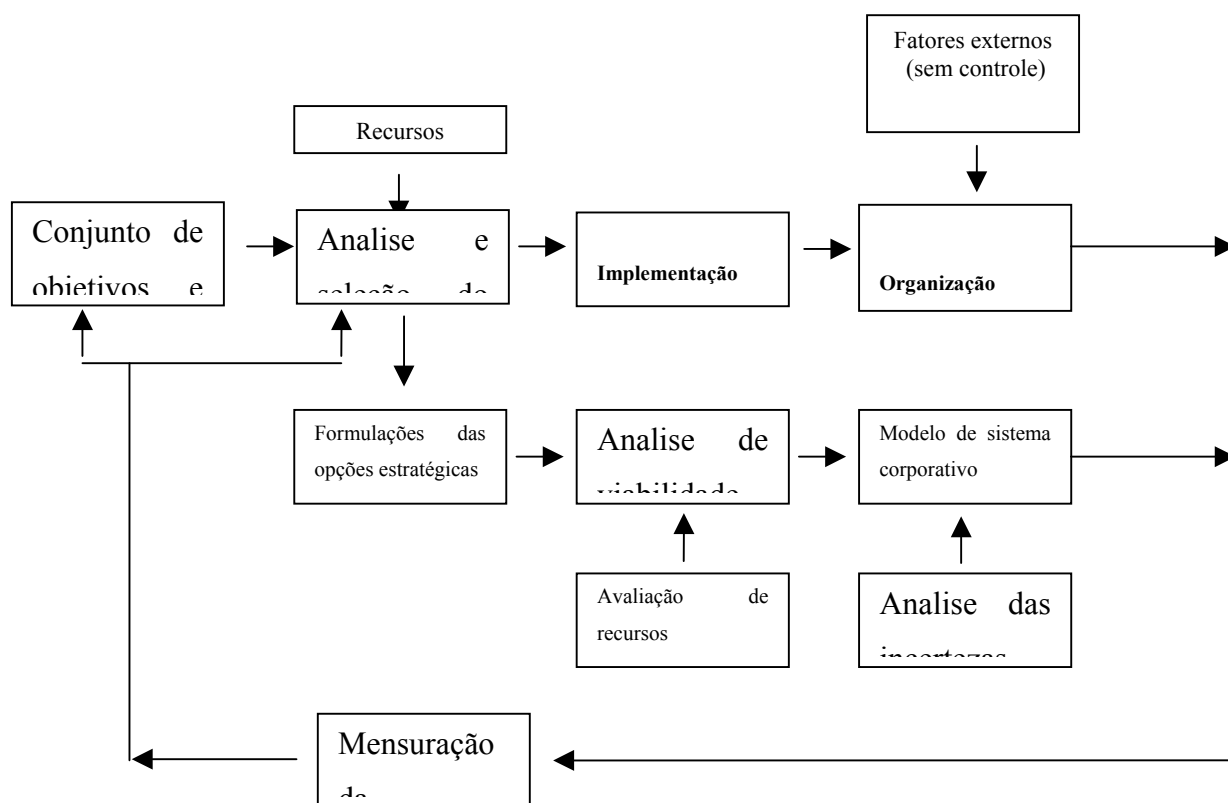
O *loop* resulta em um *feedback* que possibilita mensurar o resultado da decisão, considerando os seus possíveis impactos e norteando a organização na revisão e tomada de novas decisões.

De acordo com este modelo a análise e seleção do *Gap* é a comparação de

um possível estado futuro da organização com os seus objetivos e decidir se as estratégias existentes são capazes de levar a organização para este novo formato ou se é necessária a implementação de novas estratégias.

DYSON (1991) esclarece que o modelo não pode sistematizar todos os tipos de decisões, mas tem o mérito de poder demonstrar as principais ligações dos elementos que compõem a implementação das decisões.

FIGURA 11 – PROCESSO PROATIVO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA



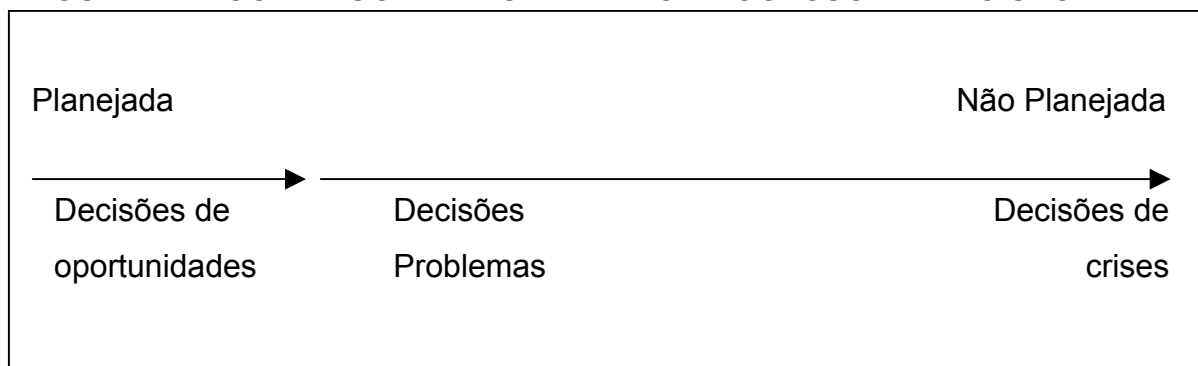
FONTE: DYSON (1991, p. 6)

Finalizando a revisão sobre decisões estratégicas, utiliza-se a contribuição de MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976) que ao estudarem detalhadamente o processo de decisão estratégica de vinte e cinco organizações, sugeriram um modelo de estrutura básica para compreender o processo considerado “desestruturado” de decisões estratégicas.

De acordo com o trabalho de MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976), as decisões estratégicas são caracterizadas por processos, soluções e estímulos. Os estímulos são forças que evocam a necessidade da decisão e são, de acordo com a proposta dos autores, em um total de cinco tipos.

Em um extremo estão as decisões de oportunidades, que são aquelas iniciadas puramente voluntárias, enquanto que em outro extremo estão as decisões de crises, em que as organizações respondem por pressão, demanda imediata ação. As decisões evocadas por pressões modeladas são classificadas como decisões problemas e ficam entre as decisões de oportunidades de crises.

FIGURA 12 – CONTÍNUO DA INICIATIVA DO PROCESSO DE DECISÃO



FONTE: Adaptado pelo autor.

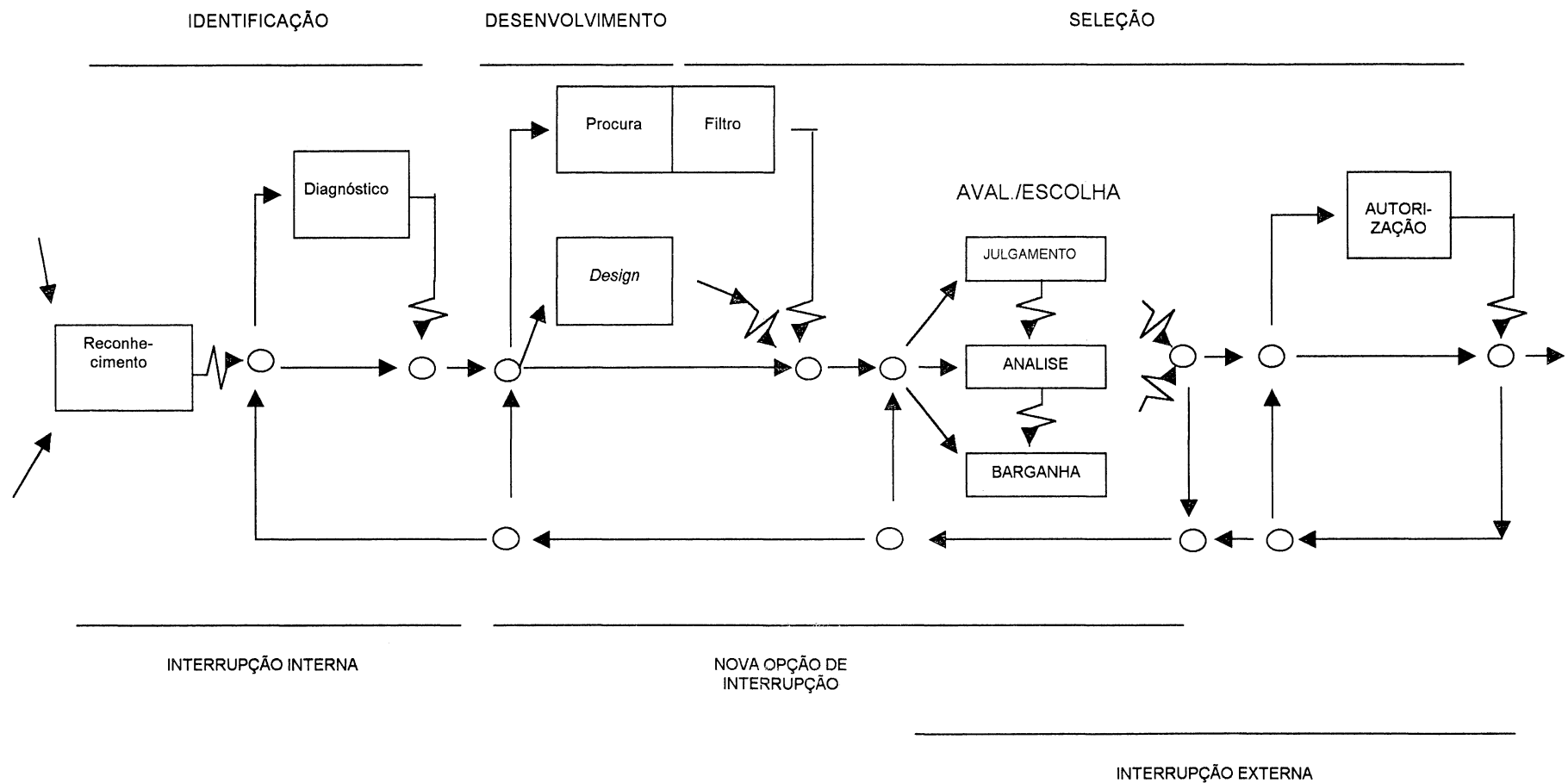
Uma decisão também pode ser evocada por outra, por exemplo, a construção de um novo prédio deve necessariamente requerer uma série de projetos.

Surgem então mais dois modelos o de decisões problemas- crise e de decisões oportunidades-problema. Durante o desenvolvimento de uma solução, um processo pode intercambiar ao longo de um contínuo, porque pode haver uma demora ou uma ação gerencial. Assim, uma situação problema pode culminar em uma situação de crise. E uma oportunidade ignorada pode depois emergir como um problema.

A estrutura proposta no estudo de MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976) é descrita em termos de doze elementos, sendo três centrais, três conjuntos de rotinas de suporte e seis passos de fatores dinâmicos.

Os vinte cinco processos de decisões estratégicas encontrados, foram classificados dentro de sete tipo de processos identificados de acordo com o modelo geral proposto, conforme figura 13.

FIGURA 13: MODELO GERAL DO PROCESSO ESTRATÉGICO



Fonte: MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976, p. 266)

Segundo MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976), as soluções podem ser classificadas em quatro estilos:

- a solução pode ser dada totalmente desenvolvida no começo do processo;
- podem ser encontradas prontas, as quais estão à disposição no ambiente, como por exemplo, a compra de um avião;
- customizadas, que são soluções desenvolvidas especialmente para aquela decisão;
- pronta/customizada, que são aquelas aplicadas ou disponíveis que são modificadas para aplicação particular.

As fases da tomada da decisão segundo MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976), são três: (i) identificação, (ii) desenvolvimento e (iii) seleção.

A fase de identificação compreende duas rotinas no modelo, o reconhecimento da decisão no qual as oportunidades, os problemas e as crises são reconhecidas e é evocada a atividade decisória. Na fase de diagnóstico os responsáveis procuram compreender o estímulo evocado e determinar o relacionamento causa e efeito para a situação da decisão.

A fase de desenvolvimento é o coração do processo de decisão estratégica; é o conjunto de atividades que conduz ao desenvolvimento de uma ou mais soluções para o problema ou crise ou oportunidade.

Nesta fase existem duas rotinas básicas a rotina de *search*, que é evocada para encontrar soluções já tomadas e a rotina de *design*, que é usada para desenvolver soluções customizadas já tomadas ou para modificar uma decisão já tomada. As fases *search* e *design* podem interagir em uma seqüência de círculos, agindo através de uma árvore de decisão para que a última decisão escolhida seja melhor do que a encontrada anteriormente.

A última fase é seleção, que é considerada, logicamente, o último passo; contudo, é um conjunto de vários estágios, dentro de um processo iterativo, envolvendo progressivamente profunda investigação das alternativas.

Compreende as rotinas de *screen* (filtro), de avaliação/escolha e autorização. A rotina de *screen* é usada para primeiramente reduzir um amplo número de alternativas prontas para uma quantidade condizente com a capacidade da organização e a rotina surge para desafiar as alternativas que podem ser apropriadas, mas que nunca foram usadas

Na rotina de avaliação/escolha são exercidas as ações de verificar a viabilidade e para selecionar o curso de ação. Podem ocorrer de três formas; a primeira é por julgamento, a segunda por análise, e a última por barganha.

A terceira rotina desta fase a autorização é reconhecida quando o indivíduo que define a escolha não tem autoridade para comprometer a organização.

Como a decisão deve seguir uma rota para aprovação em uma seqüência hierárquica, a rotina de autorização é importante, porque, às vezes, podem surgir agentes que tentem bloquear a decisão, o interesse pode advir do ambiente interno ou externo.

MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976) salientam que de acordo com o caminho seguido no modelo, figura 13, é possível identificar sete tipos de processos que configuraram os vinte e cinco processos de decisão estudados, analisando o tipo de solução e a natureza dos fatores encontrados.

O modelo apresentado prevê a existência de uma série de fatores dinâmicos:

- interrupções: que causam a mudança de ritmo ou direção. Em alguns casos são relacionadas a ações legais, legislações governamentais ou de grupos de interesse interno, o que faz que a solução tenha de ser modificada ou exercido algum tipo de negociação;
- atrasos de agenda: em virtude de disponibilidade de tempo (agenda) do executivo responsável por alguma fase em da decisão;
- atrasos *Feedback*: são atrasos programados;
- atrasos de oportunidade ou aceleração: os agentes podem atrasar ou acelerar intencionalmente;
- ciclos: os processos de decisões estratégicas muitas vezes não são lineares. Os ciclos podem ocorrer em uma mesma rotina ou entre

duas rotinas. A decisão é construída gradativamente resultado de um aperfeiçoamento do assunto, geralmente complexo.

Os sete tipos de processo de decisão são apresentados a seguir:

Tipo 1 – Processo de decisão de impasse simples: não envolve atividades de desenvolvimento.

Tipo 2 – Processo de decisão de *design* político: o *design* é evocado para propor soluções diferentes. A escolha da decisão é fruto de uma extensiva atividade política.

Tipo 3 – Processo de decisão de procura básica: a organização é capaz de estabelecer linhas-mestras para a solução e o desenvolvimento consistente de passos para procurar a melhor solução que já está pronta.

Tipo 4 – Processo de decisão de procura modificada: é evocada a modificação de alternativas que já se encontram prontas.

Tipo 5 – Processo de decisão de *design* básico: processo mais comum, envolve extensiva atividade de *design*, na qual conduz para soluções prontas complexas e inovadoras.

Tipo 6 – Processo de decisão *design* bloqueada: Bloqueio ou resistência por órgão públicos exigindo o desenvolvimento de uma nova solução. Típico de órgão estatais, que sofrem pressões externas.

Tipo 7 – Processo de decisão *design* dinâmico: são processos mais complexos, de longa duração, geralmente mais de um ano. Segue um *design* básico ou uma modificação em algum padrão de referência.

Quanto à questão tempo, mencionada acima como mais de um ano, é preciso ressaltar, que atualmente os meios de comunicação e a facilidade de troca de informações e aliados às técnicas de desenvolvimento de projetos reduziram consideravelmente o prazo para tomada de decisões de estratégias tipificadas como de longa duração, assim consideramos para efeito deste estudo que as decisões de longa duração são aquelas com prazo acima de três meses.

Durante este capítulo, procurou-se elaborar um referencial teórico que além

de suprir as necessidades das definições das variáveis apresentadas no problema, mudança ambiental, decisões estratégicas e mudanças organizacionais, incluiu-se também, tópicos que mantivesse algum vínculo ao tema da dissertação. Como por exemplo, os conceitos de estratégia que estão relacionados as decisões estratégicas.

3 METODOLOGIA

Pelo menos *a priori*, um determinado problema admite uma multiplicidade de métodos de tratamento (CASTRO, 1976, p. 118).

Segundo RICHARDSON et al. (1999), a metodologia é o conjunto de regras estabelecidas para o método científico. Um trabalho científico deve-se balizar, além da base teórico-empírica, pelos procedimentos metodológicos adequados.

De acordo com SELTZ, WRIGHTSMAN e COOK (1987), o método de pesquisa escolhido é que determinará o que será visto, pois cada método traça um caminho diferente e revela diferentes relações.

A natureza do problema e em que nível de aprofundamento que se quer chegar é o que determinará a escolha do método a ser utilizado, que segundo RICHARDSON et al. (1999), deve ser apropriado ao tipo de estudo. Portanto, a definição do método é que conduzirá ao resultado esperado pelo pesquisador.

Para SELTZ, WRIGHTSMAN e COOK (1987), cada método fornece uma perspectiva diferente do mundo social, e alguns aspectos desse mundo só podem ser atingidos com um método.

A definição da metodologia tem de ser convergente com o problema de pesquisa a fim de possibilitar ao pesquisador atingir os objetivos do trabalho, CASTRO (1976), e ainda considerar os seguintes aspectos: (i) relevância das conclusões; (ii) clareza e limpidez dos resultados; (iii) custo; (iv) precisão; (v)

tempo de duração; (vi) disponibilidade de pessoal e equipamento; e (vii) aspectos éticos.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Conforme foi apresentado no item 1.1 o problema de pesquisa é o seguinte:

Como as mudanças organizacionais, das empresas varejistas do segmento de farmácias do Estado do Paraná foram afetadas pelas decisões estratégicas dos seus dirigentes, reflexo das mudanças ambientais ocorridas no período de 1994 a 2001?

Foram verificados, também, durante o trabalho os principais fatos relevantes que ocorrem com as organizações inseridas neste setor durante o período da pesquisa, os quais estavam relacionados ao problema de pesquisa.

3.1.1 Questões de pesquisas

A questão de pesquisa representa o que o investigador deseja esclarecer. Neste sentido, a Questão de Pesquisa foi profundamente orientadora do trabalho do investigado. A Questão de Pesquisa parte das idéias colocadas na formulação do problema e dos objetivos da investigação (TRIVIÑOS, 1987).

Q1: Quais foram as principais mudanças ambientais de grande amplitude que causaram as mudanças organizacionais no setor varejista: farmácias e drogarias no período de 1994 a 2001?

Q2: Como as organizações varejistas farmácias e drogarias tomaram as suas decisões estratégicas diante de mudanças ambientais de grande amplitude ocorridas no período de 1994 a 2001?

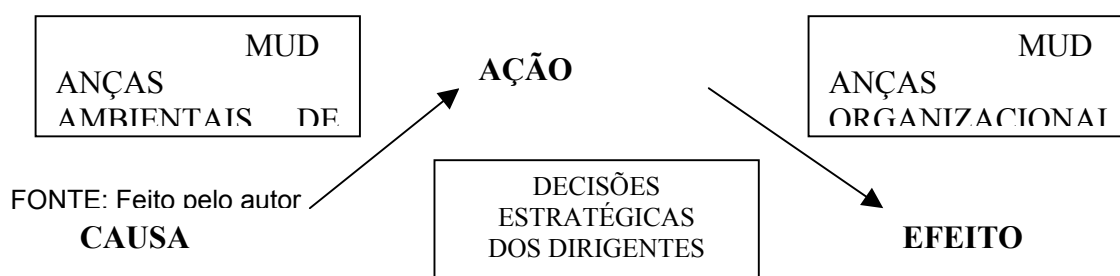
Q3: Quais foram as principais características do processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações varejistas farmácias e drogarias decorrentes das decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

Q4: Quais foram as formas predominantes e os resultados das mudanças organizacionais decorrentes das decisões estratégicas, reflexo das mudanças ambientais?

3.1.2 Definição dos Termos e das Variáveis

Considerou-se como variável independente a mudança ambiental, a variável dependente foi a mudança organizacional, e a variável interveniente foram as decisões estratégicas dos dirigentes, que intervêm entre a variável independente e a variável dependente.

FIGURA 14 – VARIÁVEIS



3.1.2.1 Definição das Variáveis

Definição Constitutiva (DC) e Definição Operacional (DO)

MUDANÇA AMBIENTAL

DC: Acontecimentos externos às organizações que ocorreram no período de 1994 a 2001, independentes da vontade da mesma, que produziram incerteza e uma reação nas organizações, pressionando para movimentos de adaptação, em face da nova realidade. Consideraram-se as peculiaridades de cada organização, manifestada de maneiras diferentes e em grau de importância, de organização para organização relacionadas à eficiência e legitimidade (SCOTT, 1995; ABELL, 1995).

DO: Foram identificadas a partir da opinião de três especialistas com alta reputação e experiência no ramo, através de entrevista semi-estruturada, utilizando-se de um roteiro, anexo 1.

Após, foram classificadas as quatro mudanças ambientais mais

importantes, através da realização de uma pesquisa com especialistas do setor, através do envio de questionários de autopreenchimento, anexo 2. Então, as respostas foram tabuladas, criticando as informações, ordenando e analisando o resultado e, por fim, foram identificadas as quatro mais significativas mudanças ambientais ocorridas no período de 1994 a 2001.

DECISÕES ESTRATÉGICAS

DC: Decisões estratégicas são as que determinam a direção geral de um empreendimento. Referem-se às relações entre a empresa e o seu ambiente, é direcionada principalmente aos problemas externos e não-internos da empresa, tendo como propósito conduzir o empreendimento a atingir seus resultados esperados (QUINN, 2001; ANSOFF, 1977).

DO: As decisões estratégicas foram identificadas através de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes das organizações, utilizando-se de um roteiro, anexo 5, elaborado a partir do elenco das mudanças ambientais identificadas. As respostas foram analisadas através da técnica análise de conteúdo.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

DC: Processo de modificação total ou parcial da estrutura, dos processos, da tecnologia ou da cultura de uma organização (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, 1986; LEAVITT, 1964).

DO: A operacionalização desta variável foi verificada através do enquadramento de cada mudança organizacional, identificadas na entrevista com os dirigentes das empresas, anexo 6, com o respectivo atributo do quadro abaixo. Para a definição do resultado das mudanças organizacionais considerar-se-á o exposto na tabela 2.

QUADRO 5 – DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

<i>Categoria analítica</i>	<i>Subdimensão</i>	<i>Forma</i>	<i>Grau</i>	<i>Efeito</i>
<i>Estrutura</i>	<i>Centralização Formalização Complexidade</i>	<i>Proativa/Reativa</i>	Status quo	<i>Revolucionária antecipativa</i>
<i>Processo</i>	<i>Comunicação Controle Serviços</i>	<i>Proativa/Reativa</i>	<i>Transição evolucionária</i> <i>Transformação revolucionária</i>	<i>Revolucionária reativa</i>
<i>Tecnologia</i>	<i>Equipamentos Fluxo de trabalho</i>	<i>Proativa/Reativa</i>		<i>Evolucionária antecipativa</i>
<i>Pessoas</i>	<i>Habilidades Atitudes Percepções</i>	<i>Proativa/Reativa</i>		<i>Evolucionária reativa</i>

FONTE: Adaptado de MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1986); WILSON (1995); LEAVITT (1964); STONER e FREEMAN (1995); BRANDALISE (2001); ABELL (1995)

3.1.2.2 Definição constitutiva de outros termos considerados relevantes

MUDANÇA NA ESTRUTURA

DC: Mudar a estrutura da organização significa modificar e rearranjar os relacionamentos internos (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, 1986, p. 373).

MUDANÇA DE TECNOLOGIA

DC: A mudança de tecnologia da organização pode exigir a alteração ou modificação de fatores, tais como suas ferramentas; equipamento e maquinaria; pesquisa de direção e técnicas; processos de engenharia; e sistema de produção, inclusive leiaute, métodos e procedimentos (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, 1986, p. 373).

MUDANÇAS DAS PESSOAS

DC: Alterações de políticas e procedimentos de recrutamento e seleção; atividades de treinamento e desenvolvimento; sistemas de recompensa; habilidades de liderança e comunicação gerenciais; e atitudes, crenças, papéis e outras características dos empregados (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, 1986,

p. 373).

FARMÁCIAS E DROGARIAS

A definição constitutiva dos termos Farmácias, Drogarias e Dispensação está de acordo com a Lei nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973, modificada pela Lei 9.069, de 29 de junho de 1995.

DC: Farmácia: estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privado de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica

DC: Drograria: estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais.

DC: Dispensação: ato de fornecimento ao consumidor de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, a título remunerado ou não.

Para efeito deste estudo o conjunto de estabelecimentos farmacêuticos será dividido em dois grupos. A primeira divisão considera a forma de atuação por cadeias ou independentes e a segunda por tipo de atendimento o auto-serviço ou o tradicional.

FORMA DE ATUAÇÃO

CADEIAS

DO: Inclui-se nesta definição cadeias de farmácia e perfumarias que possuam 5 ou mais lojas com a mesma razão social e CNPJ.

INDEPENDENTES

DO: incluem-se nesta definição farmácias e perfumarias independentes. Cooperativas/ franquias de farmácias que possuam a mesma razão social mas com CNPJ diferentes. Mesmo tendo cinco ou mais lojas, são consideradas independentes.

TIPO DE SERVIÇO

AUTO-SERVIÇO

DO: São farmácias, drogarias e perfumarias que têm como características fundamentais o *check-out*¹ e a maioria dos produtos dispostos de maneira acessível ao cliente. Inclui-se nessa definição todos os tipos de cadeia (tendo ou não o mesmo CGC) que possuam as características de auto-serviço.

TRADICIONAIS

DO: São lojas nas quais a principal característica são o balcão e a presença do vendedor.

3.2 DESIGN E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Tipo de Pesquisa

Considerando que o método de pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos a serem pesquisados; pode-se dizer que existem, dois grandes métodos, o quantitativo e o qualitativo.

Os dois métodos diferenciam-se não somente pela sistemática pertinente a cada um mas, sobretudo, pela forma de abordagem ao tipo de estudo que se deseja fazer.

Segundo RICHARDSON et al. (1999), é a natureza do problema ou seu nível de aprofundamento que, de fato, determina a escolha do método. Assim, o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

Procura garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, o que possibilita ao pesquisador que adotar este método, uma margem de segurança maior quanto às inferências que o mesmo deseja fazer.

¹ *Check-out* - espaço próprio para pagamento das mercadorias, geralmente com um funcionário específico, possui uma máquina registradora e pode suportar também equipamento de leitura ótica.

Os métodos qualitativos diferem dos quantitativos à medida que não empregam um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema. O pesquisador não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. É uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Os estudos neste campo descrevem a complexidade de determinado problema, analisam a interação de certas variáveis, compreendem e classificam processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuem no processo de mudança de determinado grupo e que possibilitam em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Após definir qual o método, qualitativo ou quantitativo, o próximo passo é a escolha da estratégia de pesquisa, nesta pesquisa optou-se pelo estudo de caso. O estudo de caso tem como objetivo analisar detalhadamente o passado, presente e as intenções sociais de uma unidade social (RICHARDSON et al., 1999), e pode ser escolhido como estratégia ao examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes (YIN, 2001).

De acordo com YIN (2001), o estudo de caso considera três condições básicas que são representadas por (i) o tipo de questão da pesquisa; (ii) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; (iii) o foco *em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos*.

Segundo YIN (2001), os estudos de casos podem ser indicados nas situações de pesquisas quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador não possui controle sobre os eventos ou se possuir o nível de domínio pouco considerável, e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O estudo de caso tem maior utilização em explicações causais em intervenções ou situações na vida real que são complexas demais para tratamento

através de estratégias experimentais ou de levantamento de dados; para descrever um contexto de vida em seu aspecto real, no qual uma intervenção ocorreu; também, para avaliar uma intervenção em curso; explorar aquelas situações nas quais a intervenção não tem clareza no conjunto de resultados; critérios para julgar a qualidade do *design* da pesquisa através de testes lógicos.

O estudo de casos múltiplos possui vantagens e desvantagens distintas em comparação aos projetos de caso único. São considerados mais convincentes e mais robustos.

Os estudos de casos podem ser projetados de acordo com uma matriz 2x2, ilustrada no Quadro 6, que denomina quatro categorias, chamadas do tipo 1 ao tipo 4 (YIN, 2001). O primeiro par de categorias consiste em projetos de caso único e casos múltiplos e o segundo par baseia-se na unidade ou unidades de análise. Estudos de casos múltiplos, sejam holísticos ou incorporados, são considerados distintamente, em outras palavras, um estudo de casos múltiplos pode consistir em casos múltiplos holísticos ou de casos múltiplos incorporados.

Yin (2001), enfatiza que a diferença entre esses dois projetos depende do tipo de fenômeno que está sendo estudado, em um projeto incorporado, o estudo pode até exigir a condução de um levantamento local.

Um projeto é incorporado quando envolve subunidades dos alvos do estudo de casos. Sendo um estudo global, sem envolvimento de subunidades, este é denominado um projeto com características holísticas.

QUADRO 6 – TIPOS BÁSICOS DE PROJETOS DE ESTUDO DE CASOS

	Projetos de caso único	Projetos de casos múltiplos
Holísticos (unidade única de análise)	TIPO 1	TIPO 3
Incorporados (unidades múltiplas de análises)	TIPO 2	TIPO 4

FONTE: YIN (2000, p. 61)

3.2.2 Estratégia da Pesquisa

YIN (2001) diz que a escolha da estratégia de pesquisa está condicionada a três aspectos: (i) o tipo de questão de pesquisa proposta, (ii) o alcance do controle do pesquisador sobre os reais eventos comportamentais e (iii) o nível de foco nos eventos contemporâneos em oposição aos históricos.

Considerando o propósito do presente trabalho, decidiu-se pela realização da pesquisa através da utilização de duas estratégias de pesquisa:

1) LEVANTAMENTO (A): Realização de uma pesquisa com três especialistas do ramo farmacêutico com reconhecida notoriedade em nível nacional, objetivando verificar as principais mudanças ambientais ocorridas no período de 1994 a 2001, que afetaram significativamente o ambiente. A estratégia de levantamento é útil para responder às questões do tipo quem, o que, onde e quanto, sem controle sobre eventos comportamentais e com foco em eventos contemporâneos (YIN, 2001).

Com o propósito de alicerçar as entrevistas será realizada uma análise conjuntural do setor, antes da efetivação das mesmas.

2) LEVANTAMENTO (B): Realização de uma pesquisa com especialistas para classificação das quatro mudanças ambientais mais importantes durante o período de 1994 a 2001.

3) ESTUDO DE CASOS: Para análise do comportamento das organizações diante das mudanças ambientais que motivaram e nortearam as decisões estratégicas dos dirigentes. A estratégia de estudo de caso é útil para questões do tipo como e por que, não têm controle sobre eventos comportamentais e tem foco em eventos contemporâneos (YIN, 2001).

Para fins desta pesquisa optou-se pelo estudo de caso comparativo, denominado tipo 3, projetos de casos múltiplos X holísticos, para investigar as decisões estratégicas causadas por mudanças ambientais – em organizações varejistas: Farmácias.

YIN (2001) cita que a preparação final para se realizar da coleta de dados é a realização de um estudo piloto e que o estudo de caso piloto auxilia os

pesquisadores na hora de aprimorar os planos para a coleta de dados tanto em relação ao conteúdo dos dados, quanto aos procedimentos que devem ser seguidos.

Deste modo, objetivando o aperfeiçoamento do protocolo de estudo nas empresa, realizou-se um estudo piloto antes do início das visitas às empresas, com uma organização escolhida de forma que pudesse representar a situação dos casos que seriam estudados na próxima fase.

3.2.3 Delineamento da Pesquisa

É uma pesquisa não-experimental (*ex-post-factum*), e por ser sistemática e empírica, as variáveis não serão manipuladas. Busca-se saber quais os possíveis relacionamentos entre as variáveis (ESPÍRITO SANTO, 1992). O interesse é de procurar compreender as variáveis envolvidas na investigação de fatos e decisões que ocorrem em um período de tempo já vivenciado de 1994 a 2001.

Segundo TRIVIÑOS (1987), os estudos descritivos pretendem descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade e uma das modalidades de estudos descritivos é o estudo de caso, que tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. Os resultados não podem ser generalizados, mas permitem o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada e os resultados podem formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

A dimensão espacial considerou as alterações no nível nacional, de forma seccional, analisando-as no período compreendido de 1994 a 2001, em diferentes épocas, através de uma observação longitudinal.

O nível de análise é o extra-organizacional para mudanças ambientais e o intra-organizacional para decisões estratégicas e mudanças organizacionais, a pretensão foi de realizar um estudo de casos comparativos para verificar as formas predominantes e os resultados das mudanças organizacionais decorrentes das decisões estratégicas, reflexo das mudanças ambientais para o setor varejista de comércio farmacêutico.

A unidade de análise é a mudança organizacional e a sua relação com as

mudanças ambientais tendo as decisões estratégicas como variável interveniente.

3.2.4 População e Amostra

A população compreendeu as farmácias e drogarias estabelecidas no Estado do Paraná, através dos dados fornecidos pelo Conselho Regional de Farmácia, pela Associação Brasileira de Comércio Farmacêutico e pela Junta Comercial do Estado do Paraná.

A definição das empresas participantes do estudo foi de forma intencional e por tipicidade e composta, em um primeiro momento de quatro empresas, depois se verificou ser oportuno trabalhar com oito empresas. Compondo-se de quatro empresas com modelo de atuação varejista considerada cadeias e quatro independentes.

Deste modo, a validade externa deve ser considerada de acordo com a proposta de YIN (2001). Presume-se que o estudo de caso ofereça uma base muito pobre para generalizações a partir de casos específicos. Entretanto, diz que pode ser levado a comparações com a pesquisa feita através de levantamentos de dados; salienta que a pesquisa de levantamento baseia-se em generalizações estatísticas, ao passo que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, baseiam-se em generalizações analíticas. Então as generalizações deverão ser conduzidas por generalizações analíticas, que não é automática, deve-se testar uma teoria através da replicação das descobertas em um segundo ou mesmo em um terceiro local, nos quais as teorias supõem que deveriam ocorrer os mesmos resultados.

3.2.5 Coletas e Tratamento dos Dados

A coleta de dados se deu por meio de dados primários e secundários. No intuito de compreender melhor a dinâmica do setor, optou-se por trabalhar com entrevistas. Assim, na entrevista e no questionário dá-se um grande peso aos relatos verbais dos sujeitos para obtenção de informações sobre as experiências e conhecimentos do entrevistado (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987).

A primeira estratégia de pesquisa foi conduzida através de entrevista individual, em profundidade, de acordo com um roteiro pré-estabelecido, com três especialistas do ramo.

RICHARDSON et al. (1999), dizem que a entrevista não estruturada, também chamada entrevista em profundidade, em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera aspectos mais relevantes de determinado assunto. Esses dados foram utilizados para verificar as principais mudanças ambientais ocorridas no período de 1994 a 2001, que afetaram, segundo os especialistas, significativamente o ambiente.

E depois, na segunda fase foi realizado um levantamento através de questionário autopreenchido com especialista do setor para classificar as mudanças ambientais mais importantes.

Na segunda estratégia, estudo de caso, foi aplicada a coleta de dados primário e secundário. No primário, os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-estuturadas com os dirigentes do nível estratégico das unidades de negócios, visando confirmar e complementar os dados obtidos por meio das fontes secundárias, e para tratamento será utilizada a técnica de análise de conteúdo.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK (1987) não contemplam esta denominação semi-estruturada. Para eles as entrevistas dividem-se em estruturadas e em menos estruturadas, entretanto os mesmos autores argumentam que neste tipo de pesquisa existe uma certa liberdade do entrevistador, "... tem sido desenvolvida uma série de entrevistas, nas quais não se pré-determina nem as perguntas a serem feitas, nem as respostas do sujeito" (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987, p. 10).

A definição acatada é proposta por TRIVIÑOS (1987, p. 145): "Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas..."

Para evitar qualquer tipo de divagação improdutiva, recorrerá a proposta de

RICHARDSON et al. (1999) de entrevista guiada, a qual permite ao entrevistador utilizar um guia de temas a ser explorado durante o transcurso da entrevista. SAMARA e BARROS (2002) explicam que o questionário não-estruturado pode ser denominado como roteiro e que os objetivos da pesquisa quando explícitos no questionário são considerados não-disfarçados enquanto que se por algum motivo o objetivo não estiver claro é chamado de disfarçado.

Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para análise dos dados primários. Segundo BARDIN (1977), o terreno, o funcionamento e o objetivo da análise de conteúdo podem ser resumidos da seguinte maneira: "Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens" (BARDIN, 1977, p. 42).

Foi apresentado durante este capítulo as principais definições dos termos e variáveis empregadas no estudo, bem como a metodologia que norteou a realização do mesmo. Um dos pontos que merece destaque, foi o modo de operacionalização da variável mudança organizacional. Optou-se em elaborar um único quadro, ver quadro 5, no qual agregou-se todos os principais resultados de interesse desta pesquisa, que foram selecionados a partir do referencial teórico, para comparação com os resultados apresentados pelas empresas após os processos de mudanças organizacionais, identificados durante a pesquisa.

Quanto a realização da pesquisa em duas estratégias e três fases, os resultados alcançados demonstraram ser consistentes, principalmente nas fases de levantamentos, expondo que a metodologia proposta atendeu plenamente os resultados esperados, na classificação das mudanças mais significativas que ocorreram no ambiente do varejo farmacêutico, durante o período de 1994 a 2001.

4 O CONTEXTO E O COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS

Este capítulo tem por objetivo caracterizar o contexto do comércio varejista do segmento de farmácias e drogarias, a partir do levantamento dos principais fatos que determinaram o rumo do setor e uma apresentação do panorama do campo de atuação das farmácias e drogarias em nível de Brasil e do Estado do Paraná.

Dentro da tríade produção, distribuição e comercialização do medicamento um debate estende há décadas, que é a atuação do governo no controle de preços. E é no estágio final, na qual estão inseridas as farmácias e drogarias que o controle é exercido, por meio do tabelamento, fixando o preço máximo de venda ao consumidor e a margem de comercialização.

Para o Ministério da Saúde, mesmo após a desregulamentação do mercado brasileiro, a partir de 1990, predominando a concorrência entre as empresas, o comportamento do setor farmacêutico seguiu na contra-mão dos demais setores, praticou aumentos generalizados, significativos e não transitórios nos preços de medicamentos. Enquanto a maioria dos setores industriais apresentou vantagens aos consumidores como redução de preços e melhoria da qualidade, o farmacêutico permaneceu inerte.

O Ministério da Saúde, por meio da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA - argumenta que as indústrias farmacêuticas tiveram elevado seu faturamento diante de uma relativa estabilidade em unidades vendidas ao longo do período. A alegação é que, conforme apresentado no quadro 7, o setor praticou um aumento no preço médio em dólares, e que a evolução do faturamento e do preço médio, em dólar, não foi ainda significativo devido ao processo de desvalorização cambial que iniciou em 1999.

A justificativa da indústria é que a composição dos remédios em sua maioria utiliza quase a totalidade de matéria-prima importada, fixada em dólar e em uma análise comparativa de reajuste de preços de julho de 1994 a dezembro

de 2001, os preços dos medicamentos foram reajustados em torno de 86.6%, contra um índice de 134,4% IGP-M – FGV, de 100% IPC-FIPE e aumento de 211,2% do preço da gasolina, além de mais de 130% valorização do dólar.

QUADRO 7 - A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA BRASILEIRA

Ano	Faturamento (em US\$ bilhões)	Unidades Vendidas (em bilhões de unidades)	Preço médio (US\$/unidade)
1990	3.40	1.50	2.30
1991	3.00	1.5	2.00
1992	3.80	1.60	2.40
1993	5.00	1.60	3.10
1994	6.40	1.60	4.00
1995	8.00	1.70	4.70
1996	9.70	1.80	5.40
1997	10.20	1.70	6.00
1998	10.30	1.60	6.40
1999	7.61	1.60	4.76
2000	7.48	1.47	5.04

FONTE: Associação Brasileira de Indústria Farmacêutica – ABIFARMA

NOTA: Quadro extraído de Regulação Econômica do Mercado Farmacêutico – Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, 2001. Em junho de 2002, a ABIFARMA deu lugar a uma entidade mais abrangente a FEBRAFARMA.

O Ministério da Fazenda, através da Secretária de Acompanhamento Econômico, era o órgão que controlava o preço dos medicamentos através de um sistema de liberdade vigiada de preços; a responsabilidade agora é da ANVISA, vinculada ao Ministério da Saúde.

A ação da ANVISA está ligada ao exercício da Secretaria-Executiva da Câmara de Medicamentos, CAMED, criada pela Medida Provisória nº 2.063/00, convertida na Lei 10.213/01. A atuação da CAMED é por meio da Gerência Geral de Regulação Econômica e Monitoramento de Mercado – GGREM – que tem intensificado sua atuação na regulação e monitoramento do mercado de medicamentos.

Recentemente um estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas, patrocinado pelo Ministério da Fazenda, para verificar a eficácia do Sistema de Controle de Preços sob a responsabilidade do Ministério da Saúde, criou certa divergência e reacendeu o debate sobre o controle de preço (BALTHAZAR, 2001).

De acordo com BALTHAZAR (2001), os resultados do estudo apontaram que, de acordo com o modelo praticado, os remédios teriam ficado em média 21% mais caros do que realmente ficaram no ano de 1999, caso os funcionários do Ministério da Fazenda não estivessem vigilantes. Argumenta que o controle de preço gera mais problemas que soluções e não resolve a falta de acesso a medicamentos.

Na indústria farmacêutica brasileira, as perspectivas não são muito favoráveis; de acordo com MOTTA (2002) os laboratórios nacionais e internacionais que atuam no país registraram uma redução no faturamento em dólar de 19% nos últimos dois anos, comparando os resultados acumulados de março de 2000 a 2001, com o acumulado entre março de 2001 e março de 2002.

Em valores, o movimento recuou de US\$ 5,027 bilhões para US\$ 4,068 e em quantidade passou de 1,289 bilhão para 1,250 bilhão de unidades vendidas, com um recuo de 3,02% (MOTTA, 2002).

Se essa tendência se confirmar o faturamento das farmácias também será afetado e conseqüentemente trará dificuldades operacionais.

Os fatores principais para a queda de receita total são a diminuição do poder aquisitivo da população e a ampliação do comércio de produtos genéricos que são em média 40% mais baratos dos que os medicamentos de marca com isto, a quantidade consumida se mantém inalterada, enquanto que o valor de

venda é menor, culminando com margens de comercialização em valores, menores para os comerciantes por unidade vendida (MOTTA, 2002; LEITE, 2002).

O comércio de medicamentos pode ser considerado uma atividade singular dentro do varejo, segundo SERRA (2000), diferentemente do que se passa com o consumo de outros bens; o consumo de medicamentos, na maior parte das vezes, não pode ser adiado. Uma outra característica marcante é que geralmente o consumidor final do produto não decide sobre o que deve consumir e em que quantidade; sabe muito pouco sobre a qualidade, a segurança, a eficácia, o preço e as características específicas do produto que lhe foi prescrito.

Os médicos é que tomam as decisões, na melhor das intenções, mas como não pagam pelos medicamentos, tendem a ser menos sensíveis aos preços (SERRA, 2000).

É indiscutível a intenção do governo de preservar o direito do consumidor ao acesso ao medicamento, porém o que se questiona, é se o modelo adotado consegue obter os melhores resultados diante das características específicas do setor.

4.1 PRINCIPAIS FATOS INTERVENIENTES NO SETOR ATÉ O ANO DE 1994

Uma compreensão histórica do setor farmacêutico no Brasil pode ser realizada a partir de ZUBIOLI (1992) e de dados da Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica – FEBRAFARMA – um levantamento das primeiras atividades do setor, remonta ao período Brasil-Colônia, quando os medicamentos e as drogas podiam ser adquiridos nas casas comerciais chamadas “boticas” e nas regiões distantes onde não existiam “boticas” eram atendidos pelos “mascates”.

Foi com a vinda do 1º Governador Geral do Brasil, Tomé de Souza, em 1549, que o Brasil recebeu seu primeiro boticário, chamado de Diogo de Castro.

Os jesuítas, que desembarcaram em 1550, com a missão evangélica e

também sanitária, atuaram como boticários, utilizando inclusive, muito dos conhecimentos indígenas em suas atividades.

“No Brasil, os jesuítas costumavam manter em seus acampamentos, em regiões distantes, uma botica, dando lugar, com o tempo, às tradicionais boticas [...] Aos poucos, as boticas jesuítas passaram a atender ao povo em geral, que as preferia, ao invés daquelas dirigidas por meros comerciantes que costumavam errar no aviamento das receitas e não tinham escrúpulos em substituir as drogas prescritas” (ZUBIOLI, 1992, p.1).

Em 1645, a Coroa Portuguesa permitiu o funcionamento das primeiras boticas no território colônia, melhorando o comércio local de medicamentos.

No século XVIII, foi outorgado o regimento chamado de Regimento 1744, o qual proibia terminantemente a distribuição de drogas e medicamentos por estabelecimentos não habilitados, no caso de descumprimento autuação através de multas e apreensões. “Tal regimento não foi cumprido e o seu descumprimento era acobertado pelas próprias autoridades.” (ZUBIOLI, 1992, p.2)

Na seqüência do desenvolvimento da atividade farmacêutica no país um acontecimento contribuiu de forma considerável, influenciando o panorama das farmácias: foi a chegada da família Real, que propiciou a implantação dos primeiros cursos de farmácia, os quais foram criados anexos aos cursos de medicina do Rio de Janeiro e Bahia; e também em 1839 foi fundada a Escola de Farmácia de Ouro Preto, pioneira na formação de farmacêutico no Brasil.

No ano de 1860, foi lançado pelo farmacêutico gaúcho João Daudt Filho, a pomada Boro-borácia que é considerada o primeiro produto industrializado da indústria farmacêutica nacional.

Em 1870, na capital do Estado de São Paulo, as boticas passaram a denominar-se farmácias. Também foram criadas as drogarias, que deveriam por lei restringir-se à venda de drogas (sais básicos e outras) aos farmacêuticos, mas que freqüentemente vendiam medicamentos ao público em geral.

A profissão de farmacêutico foi reconhecida em 1901, pela Lei Eptácio Pessoa, que determinava que só os profissionais formados poderiam exercer a profissão.

Em 11 de novembro de 1960, em Brasília, o Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira assinou a Lei nº 3.820, que criou o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Farmácia.

No final da década de 60 e início da década de 70, a legislação brasileira passou a admitir a produção de produtos similares. A lei estimulava a produção de matéria prima farmacêutica por cópia de processos conhecidos a custos bem menores que os necessários no desenvolvimento de medicamentos. Com o advento da Lei 5.772/71, que estabelecia que não eram privilegiáveis “as substâncias, matérias, misturas ou produtos alimentícios, químicos, farmacêuticos e medicamentos de qualquer espécie, bem como os respectivos processos de obtenção ou modificação.” Assim, foram abolidos os privilégios sobre patentes no Brasil.

Promulgada a Lei 5.991, em 17/12/1973, que dispunham sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, e dava outras providências, sendo que o comércio de medicamentos podia ser exercido por qualquer pessoa, desde que com assistência de um profissional farmacêutico: responsável técnico.

A obrigatoriedade de exigência de apresentação de receita médica na venda de medicamentos, foi promulgada em 23 de setembro de 1976, através da Lei 6.300, com o objetivo de controlar o consumo de fármacos que gerassem dependência química.

Em 1977, foi estabelecida, através do Decreto 79.094, a obrigatoriedade da impressão, nas embalagens dos medicamentos, de tarjas para duas categorias: vermelha para medicamentos éticos e pretos para medicamentos psicotrópicos que causam dependência.

Em 1985, foi adotado pelo primeiro Governo Civil, após o regime militar, como política antiinflacionária, o congelamento geral de preços, incluindo os produtos farmacêuticos. Na sequência, em 1991, o governo iniciou um processo de liberação de preços de forma gradual e monitorada, medida esta interrompida em agosto do mesmo ano, devido a problemas de desabastecimento do mercado. Continuaram tabelados os medicamentos para doenças crônicas, além dos de uso

obrigatório e contínuo.

Em 1992, o Governo Federal voltou a controlar os preços de todos os medicamentos.

4.2 CONTEXTO DO SETOR DIANTE DE UM ENFOQUE VAREJISTA

A farmácia, segundo MONTE (1998), continua convivendo com os problemas atávicos e interage com outros interesses à sociedade contemporânea. Isto vem ocorrendo desde a botica medieval, até o advento da *drugstore*, modelo norte-americano que consiste na combinação de farmácia e mercearia. Lojas de conveniências e *drugstores* são estabelecimentos que, mediante auto-serviços ou não, comercializa diversas mercadorias, com ênfase para aquelas de primeira necessidade, dentre as quais alimentos em geral, produtos de higiene e limpeza e apetrechos domésticos, podendo funcionar em qualquer período do dia e da noite, inclusive nos domingos e feriados (PARANÁ, 1999).

O cerne da questão é composto pelo aspecto econômico, pelo avanço técnico-científico e o uso do medicamento pela população. Esses fatores conflitam na definição de qual modelo ideal de estabelecimento de comércio de medicamentos as autoridades sanitárias de um país devam adotar; no caso do Brasil, não é diferente.

Atualmente o que se vê é um embate entre os empresários e os farmacêuticos representados pelo Conselho da Classe, sobre o rumo que o comércio de medicamentos deve tomar.

Os empresários advogam da necessidade de se expandir o mercado e a prática da liberdade de mercado, como estímulo para equilíbrio ou até redução de preços, facilitando o acesso da população aos medicamentos, o que somente pode ser viabilizado através da implantação de mecanismo de gestão que permita a sobrevivência da empresa compatibilizando custo com receitas.

Por outro lado, o Conselho de Farmácia argumenta que o estabelecimento de comércio farmacêutico deve ser considerado como uma prestação de serviço

da assistência farmacêutica, o medicamento tratado como veículo de saúde pública e o farmacêutico o único profissional autorizado a operar no negócio (MENDONÇA, 2002).

A incumbência de se permitir a abertura de uma farmácia é em nível federal, estadual e municipal; contudo algumas ações de responsabilidade federal foram delegadas aos Estados. É possível que existam diferenças nos procedimentos de cidade para cidade, principalmente quando envolver grandes metrópoles, com arcabouço jurídico mais aperfeiçoado. Após o atendimento das leis específicas e de posse da autorização, a instalação de uma farmácia é livre e pode ser aberta em qualquer localidade, independente do número de farmácias existentes e da população a ser atendida. “Os critérios que regem a abertura de uma farmácia são meramente comerciais...” (ZUBIOLI, 1992).

Está em curso uma medida da Agência Nacional de Vigilância Sanitária de exigir das farmácias e drogarias uma autorização de funcionamento que será fornecida pela própria Agência. A partir deste cadastro tomam forma ações no sentido de auxiliar na fiscalização dos estabelecimentos (ANVISA, 2002).

Esta medida pioneira vai permitir à Agência o maior controle da quantidade de estabelecimentos que vendem medicamentos no país e de seus responsáveis técnicos, situação essa hoje, sem controle, haja vista que não existe ainda um banco de dados nacional que congrega todas as informações dos municípios e estados.

A medida inclui também as farmácias de manipulação, que terão de descrever todo o trabalho realizado no estabelecimento (ANVISA, 2002).

O ponto discutido é que o cadastro será anual a uma taxa atual de R\$ 500,00, por estabelecimento e qualquer alteração nas informações prestadas no cadastro terá de ser informada à Agência.

4.2.1 Automedicação

Na esfera do varejo farmacêutico um ponto importante na pauta de discussão é a automedicação. Não se pode abordar o segmento sem tocar diretamente neste assunto. Segundo a Portaria nº 3.916/98, automedicação é

definida como o uso de medicamento sem a prescrição, orientação e ou o acompanhamento do médico ou dentista.

Ainda de acordo com a mesma portaria, o processo indutor do uso irracional e desnecessário de medicamentos e o estímulo à automedicação, presentes na sociedade brasileira, são fatores que promovem um aumento na demanda por medicamentos, requerendo, necessariamente, a promoção do seu uso racional mediante a reorientação destas práticas e o desenvolvimento de um processo educativo tanto para a equipe de saúde, quanto para o usuário.

A automedicação por parte da população é um dos pontos mais importantes na discussão da tríade produção-circulação-consumo de medicamentos.

De acordo com MONTE (1998), os brasileiros consomem em média onze caixas de medicamentos por ano, sendo que oito são adquiridas sem prescrição médica. O autor afirma que a automedicação não é inerente somente aos brasileiros; é comum em grande parte do mundo.

ZUBIOLI (1992) salienta que descartados os aspectos sensacionalistas, e refletindo sobre os problemas que a automedicação pode acarretar, como retardar, mascarar ou impedir o diagnóstico, alguns aspectos positivos da automedicação devem ser pensados adequadamente. “Se não existisse a automedicação, o sistema sanitário público se veria locupletado em pouco tempo; a automedicação é uma alternativa para o difícil acesso à consulta médica e o baixo poder aquisitivo da população” (ZUBIOLI, 1992, p.50).

A Associação Brasileira das Indústrias de Produto para Saúde – ABIPS – que em 2002 passou a denominar-se ABIAR – Associação Brasileira da Indústria da Automedicação Responsável², também defende uma reflexão mais profunda sobre a automedicação. Denomina de automedicação responsável, reconhece que o auto-cuidado é o recurso primário de qualquer sistema de saúde. Para tanto, o consumidor deve ter acesso a todas as informações necessárias para garantir o uso correto e adequado dos medicamentos sem prescrição. No mesmo sentido

² Optou-se por manter as duas denominações para melhor esclarecer ao leitor.

ZUBIOLI (1992, p.50) cita que “a automedicação racional é um estímulo para que as pessoas tenham sua parcela de responsabilidade sobre sua própria saúde.”

A extensão da automedicação depende da seriedade na fiscalização dos países onde a comercialização de remédios é feita. Nos Estados Unidos, a venda livre só se verifica no caso de alguns remédios para gastrite, aspirina e vitaminas, antibióticos, pílula anticoncepcional (MONTE, 1998).

No Brasil, a venda livre de medicamentos só é permitida aos medicamentos conhecidos internacionalmente como OTC, que, segundo MONTE (1998) significa do inglês *Over The Counter*, que quer dizer “sobre o balcão”. De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Produtos para a Saúde – ABIPS, OTC são chamados produtos farmacêuticos de venda livre que independem de receita médica para ser comercializados são usados para facilitar pequenos males, de fácil diagnóstico pelos consumidores e que as empresas podem fazer publicidade diretamente ao consumidor final.

4.2.2. Atividade varejista

De acordo com dados do IBGE, da Pesquisa Anual do Comércio, as farmácias e drogarias somaram 58.478 estabelecimentos no país em 1998 e com aproximadamente 3.565 lojas no Estado do Paraná.

Atingiu em 2000 o número de 74.172 estabelecimentos no Brasil, com um incremento de 26,84% em relação a 98, e com 43,84% no Estado do Paraná, durante o mesmo período, passando a contar com 5.128 estabelecimentos.

O setor também é importante como fonte empregadora; em 1998, o número estimado de trabalhadores atuando diretamente neste tipo de comércio estava em torno de 245.194 em âmbito nacional, e 14.687 pessoas especificamente no Estado do Paraná.

Já no ano de 2000, o número de trabalhadores desta categoria atingiu 329.609 no país, com uma ampliação de posto de trabalhos de 34,43%, em comparação ao ano de 1998. No Paraná, a atividade empregou mais 44,32% de pessoas, tendo com base o ano de 1998, atingindo o número de 21.196

trabalhadores, demonstrado a assimetria entre ampliação do número de estabelecimentos com o número de empregados.

Utilizando o levantamento do IBGE sobre atividades comerciais e da estimativa de população no Brasil e no Paraná, é possível visualizar a relação estabelecimento *versus* número de habitantes. Esta relação propícia delinear a condição do mercado, através da comparação da comparando da evolução do mesmo com a demanda proveniente do crescimento populacional.

QUADRO 8 - RELAÇÃO FARMÁCIA / POPULAÇÃO

	1999		2000	
	Brasil	Paraná	Brasil	Paraná
População estimada (mil)	160.336.471 ¹	9.402.912	169.799.170	9.558.126
Número de farmácias – estabelecimentos (mil)*	54.261	4.376	69.339	5.128
Proporção 1 farmácia: habitante (mil)	2.161	2.148	2.289	1.863

FONTE:IBGE

NOTA: Quadro elaborado a partir de dados do Sistema IBGE de Recuperação Automática de Dados – SIDRA e do IBGE – Pesquisa Anual do Comércio.

(1) exclusive a população rural de Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Pará e Amapá.

A proporção de farmácias por número de habitantes demonstra um mercado caminhando para a saturação, ainda mais, se considerarmos alguns fatores, como a concentração de estabelecimento em grandes centros ou localizados em pontos de grande circulação de pessoas é considerada expressiva.

Além dos aspectos relacionados aos estabelecimentos é preciso ponderar sobre a queda no número de unidades físicas vendidas, conforme quadro 9, pois se esta tendência se confirmar, com certeza refletirá no setor, afetando ainda mais as questões de saturação de mercado.

Segundo ZUBIOLI (1992) na Inglaterra, país considerado de primeiro mundo, há uma farmácia para cada grupo de 15 mil habitantes; estes números

são próximos dos países da Escandinávia e do leste europeu. O autor argumenta que a relação número de farmácias e população do Brasil é elevada, uma vez que, de acordo com a recomendação da Organização Mundial da Saúde um número aceitável seria uma farmácia para cada grupo de 8 a 10 mil habitantes.

QUADRO 9 - O FATURAMENTO E AS VENDAS FÍSICAS DO VAREJO FARMACÊUTICO BRASILEIRO

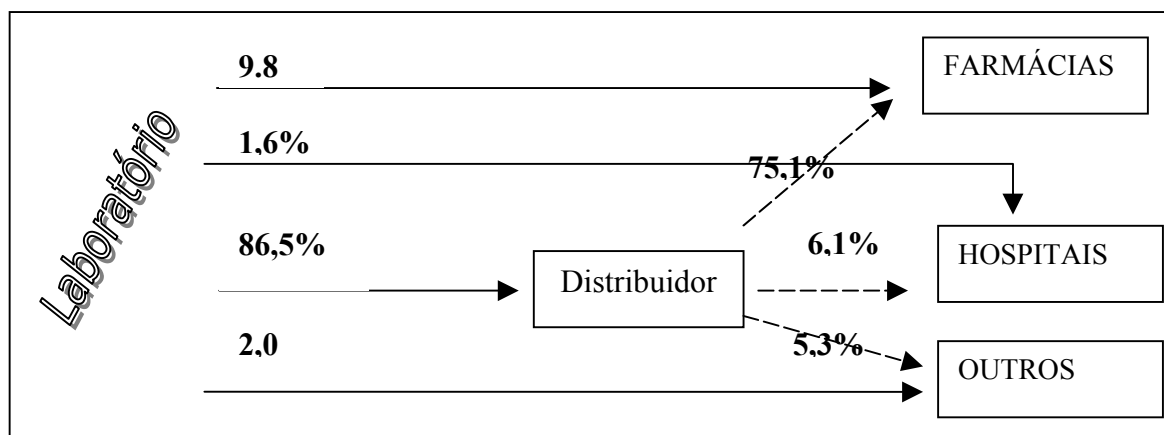
Ano	Faturamento (em R\$ bilhões)	Vendas físicas (em bilhões de unidades)
1997	10.802	1.522
1998	11.804	1.489
1999	13.895	1.460
2000	14.404	1.393
2001	15.608	1.347

FONTE: Pesquisa de campo – ABCFARMA

Os resultados apresentados pelas indústrias, quadro 7, seguiram o mesmo sentido no varejo: a partir do ano de 1998, houve um decréscimo em unidades vendidas. Comparando as vendas do ano de 1997 (100%) com o as unidades comercializadas no ano de 2001, verifica-se uma redução 175 milhões de unidades, ou de 11,50%.

As possíveis divergências encontradas entre os dados do varejo e da indústria são comuns, em virtude da divergência nas fontes e principalmente porque o varejo farmacêutico representa o canal mais importante na distribuição de medicamentos, correspondendo a 84,9%, do total; contudo não é o único. O quadro 10, apresenta os canais de distribuição de medicamentos no país e o respectivo percentual de cada elo. Dos 84,9% referentes às vendas do varejo farmacêutico, 9,8% advêm da venda direta dos laboratórios às farmácias e os outros 75,1% resultam da atuação de agentes atacadistas.

QUADRO 10 – DIAGRAMA DA DISTRIBUIÇÃO DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA



FONTE: LIBBOS (2000)

NOTA: Material fornecido pelo SINDUSFARMA: Seminário A Indústria Farmacêutica sob o enfoque jornalístico. Organização e realização ESPM, dias 28 e 29 de agosto de 2000, São Paulo – SP.

Uma outra característica marcante do setor é possuir, desde da produção da matéria-prima até a venda final, uma ampla rede de organizações de classes que procuram responder pelos interesses de seus associados.

Uma das principais instituições era a Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica – ABIFARMA –, que, em julho de 2002, cedeu lugar a uma entidade mais abrangente: a Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica – FEBRAFARMA.

A FEBRAFARMA passou a representar as associações de classes, enquanto a ABIFARMA representava unicamente as indústrias. O objetivo da FEBRAFARMA é preocupar-se com questões estratégicas voltadas para todo o setor e não apenas para a produção, incluindo o atacado, a distribuição e o varejo farmacêutico.

Outros representantes importantes são: a Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais – ALANAC –, Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa - INTERFARMA e Associação Brasileira da Indústria da Automedicação Responsável – ABIAR.

As empresas atacadistas são representadas pela Associação Brasileira do Atacado Farmacêutico - ABAFARMA.

No comércio, destacam-se a Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico do Brasil – ABCFARMA – e a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias do Brasil – ABRAFARMA.

Um levantamento das maiores empresas do Brasil, promovido pela Gazeta Mercantil, apresenta no segmento de farmácias e drogarias a empresa Rede Drogaria-SP, de São Paulo, com uma receita de R\$ 464.787 milhões, como a maior empresa do setor, considerando a receita líquida como critério. Observa-se que faturamento alcançado é compatível com grandes lojas do varejo eletro-eletrônico e de móveis e utensílios.

QUADRO 11 - MAIORES EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTAS – JULHO DE 2002

	Farmácias e Perfumarias	Receita líquida (em R\$ 1.000)	
		2002	Resultado de 2001
1	Drogaria SP – SP	479.149	464.787
2	Panvel – RS	443.595	374.785
3	Farmácias Pague Menos – CE	331.095	250.874
4	Drogasil – SP	274.858	260.704
5	Droga Raia – SP	260.218	232.224
6	FASAMED (Drogamed – PR)	160.297	141.998
7	Drogaria Araújo – MG	122.470	127.290

FONTE: Balanço anual da Gazeta Mercantil – As Maiores Empresas do Brasil (2001; 2002).

Outra particularidade do setor é quanto à disparidade do faturamento bruto mensal de uma unidade de rede e uma unidade independente. Enquanto o faturamento de uma loja de rede fica entre R\$ 200.000,00 e R\$ 300.000,00, valores tendo agosto de 2002 como mês base, o faturamento em uma farmácia independente gira em torno de R\$ 30.000,00 a R\$ 50.000,00.

Diante da margem achatada de comercialização de medicamentos torna-se

muito difícil para uma farmácia independente almejar grandes estratégias mercadológicas.

4.2.3 Índice de Potencial de Consumo

Publicado no Atlas do Mercado Brasileiro da Gazeta Mercantil, o Índice de Potencial de Consumo – IPC –, mede em percentagem o poder de compra das famílias do estado ou município em relação ao Brasil.

Analizando o potencial de consumo das famílias brasileiras de 1998 a 2001, um dos pontos de destaque foi a troca da posição entre a região Nordeste com a região Sul. Em 1998, o Nordeste ocupava o segundo lugar em compras; em 2001 o segundo lugar foi ocupado pelo Sul. A região Sudeste manteve-se soberana. Segundo o estudo os Estados da região Sul registraram o maior crescimento de volume de dinheiro destinado ao consumo no período do estudo, com 44%, diante de uma média nacional de 26% (Atlas do Mercado Brasileiro, 2002).

É possível uma análise mais detalhada do estudo voltada para o setor de farmácias e drogarias, porque o mesmo apresenta um índice específico para compra de remédios. Este item que compreende todos os tipos medicamentos, incluindo fortificante, anticoncepcionais, hormônios, moderadores de apetites e vitaminas.

Considerando que, as cidades escolhidas para a realização do presente estudo foram Curitiba e Londrina, apresenta-se a seguir os resultados do IPC especificamente para ambas.

O estudo identificou o IPC – remédio de 2,42%, para a cidade de Curitiba, no ano de 1999, com uma população estimada de um milhão, quinhentos e oitenta e quatro mil pessoas, com gasto anual de R\$ 280.086 milhões, enquanto que para o município de Londrina a população estava em 433 mil habitantes, com o IPC-remédio de 0,47%, com desembolso pelas famílias na faixa de R\$ 54 milhões.

No ano de 2001, o potencial de consumo das famílias da cidade de Curitiba diminuiu em relação ao Brasil, passando para 2,21%; contudo em volume financeiro comercializado para o IPC – remédio teve um aumento de 45%, em

comparação com 1999, para uma população de um milhão, seiscentos e quinze mil, ficando em R\$ 407 milhões.

O desempenho do setor no município de Londrina não foi muito diferente: teve um aumento do volume de 65%, mas o IPC - remédio ficou em 0,47% em relação ao país, para uma população estimada de 455 mil habitantes e um volume de comercialização na casa dos R\$ 87 milhões.

O IPC, e em nosso caso particular o IPC – remédio, é um bom indicador da capacidade do mercado, por que apresenta o potencial de consumo de mercadorias por partes das famílias e possibilita determinar uma perspectiva de volume a ser comercializado, no escopo de um ramo específico. Contudo é importante salientar que o estudo apresentado aborda somente o item remédio. Entretanto, principalmente as farmácias e as drogarias atuam em rede têm uma ampla gama de produtos além dos medicamentos, com os quais procuram alavancar as vendas.

4.2.4 Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA

Não se pode estudar o mercado farmacêutico sem mencionar a ANVISA que é a agência reguladora que atua no setor. A finalidade institucional da Agência é promover a proteção da saúde da população por intermédio do controle sanitário da produção e comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados.

Criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, é uma autarquia sob regime especial, caracterizada pela independência administrativa, estabilidade de seus dirigentes durante o período de mandato e autonomia financeira. É vinculada ao Ministério da Saúde, regulada por um contrato de gestão.

A ANVISA incorporou as competências da Secretaria de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde, adicionando novas missões, como coordenação do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária e monitoração de preços de medicamentos e de produtos para a saúde.

A criação da ANVISA foi um fato importante e significativo para o sistema de saúde do país; contudo, para efeito deste trabalho, a implantação da ANVISA não será considerada como mudança a ser estudada: o que será pesquisado como mudança ambiental são as ações que a Agência tomou para normalizar ou regulamentar o setor e que refletiram de forma expressiva no ambiente.

4.2.5 Propaganda de remédios

A divulgação de remédios é disciplinada pelo disposto na Lei nº 9.294, de 2 de junho de 1996, alterada pela Lei 10.167, de 27 de dezembro de 2000, que procura coibir abuso por parte dos anunciantes e proteger o interesse do consumidor, incluindo entre outras disposições, a necessidade de se veicular em todas as propagandas de medicamentos a advertência indicando que, a persistirem sintomas, o médico deverá ser consultado.

A Lei também inclui a possibilidade do agente público, sem prejuízo de outras penalidades previstas na legislação em vigor, especialmente do Código de Defesa do Consumidor, a aplicação de sanções inclusive multa e apreensão do produto.

O Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária, CONAR, em seu código de ética, em seu anexo I, também demonstra preocupação com a propaganda de remédios através da destinação de um tópico específico para o campo farmacêutico, recomendando aos profissionais que respeitem além das determinações legais pertinentes, uma série de orientações, como aquela em que a publicidade de medicamentos populares não deverá conter nenhuma afirmação quanto à ação do produto que não seja baseada em evidência clínica ou científica.

A ANVISA, através da Resolução de Diretoria Colegiada - RDC nº 102, de 30 de novembro de 2000, disciplinou toda a atividade sobre propagandas, mensagens publicitárias e outras práticas, cujo objetivo seja a divulgação, promoção ou comercialização de medicamentos de produção nacional ou importada, quaisquer que sejam as formas e meios de sua veiculação, incluindo as transmitidas no decorrer da programação normal das emissoras de rádio e

televisão.

MONTE (1998) cita que no Conselho de Auto-Regulamentação Publicitária – CONAR, o setor de marketing de produtos para saúde é o mais faltoso do ponto de vista ético-publicitário. Em 1996 das 260 ocorrências registradas, 86 eram a respeito ao setor de saúde, sendo que os principais motivos da suspensão da divulgação eram o apelo ao consumo, que orienta mal o consumidor e a falta de princípios éticos e legais. Contudo a infração mais comum consistia na falta de registro dos produtos, geralmente importados e comercializados pelo sistema de *telemarketing*. Em 1999 e 2000³, o CONAR analisou 134 processos éticos que trataram de anúncio de produtos e serviços para saúde.

Abordou-se neste capítulo vários temas pertinentes ao varejo farmacêutico, desde a implantação das primeiras farmácias no país, até os mais polêmicos atualmente, como a automedicação. Entretanto, o tema venda por meio de comércio eletrônico ficou ausente nesta fase. O motivo da ausência foi a falta de dados secundários sobre o assunto. Ressalta-se que foi realizada uma visita na ANVISA, da cidade de Curitiba, contudo a mesma não teve condições de fornecer dados sobre o assunto. Assim sendo, o mesmo só foi tratado na fase de coleta de dados primários, próximo capítulo do presente trabalho.

³ Dados informados após consulta pessoal ao Conar - Conselho de Auto-Regulamentação Publicitária

5 COLETA DOS DADOS

A quinta parte deste trabalho tem por objetivo explicar como foi conduzido o processo de coleta dos dados, os quais serão analisados em capítulos seguintes.

O presente trabalho de pesquisa utilizou-se de três grandes fases na coleta de dados. As duas primeiras fases que são as entrevistas semi-estruturadas e as coletas de dados através de questionários autopreenchidos, pertencem à estratégia de levantamento.

O levantamento teve a finalidade de responder à questão de pesquisa número um, que propunha:

- Identificar as principais mudanças ambientais, para o segmento de comércio farmacêutico, no período de 1994 a 2001.

A terceira fase foi a realização do estudo nas organizações e teve como objetivo responder as seguintes perguntas de pesquisa:

- *Como as organizações varejistas, farmácias e drogarias tomaram as suas decisões estratégicas diante de mudanças ambientais de grande amplitude ocorridas no período de 1994 a 2001?*
- *Quais foram as principais características do processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações varejistas, farmácias e drogarias decorrentes das decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?*
- Quais foram as formas predominantes e os resultados das mudanças organizacionais decorrentes das decisões estratégicas, reflexo das mudanças ambientais?

5.1 COLETA DA FASE DE LEVANTAMENTO

5.1.1 Identificação das mudanças mais significativas do setor

De acordo com a proposta metodológica para identificação das principais mudanças ambientais do setor, foi realizado um levantamento dos principais acontecimentos do setor e das mudanças que pudessem ser consideradas de grande importância.

Para realização desta empreitada foram consultados periódicos especializados na área do varejo farmacêutico e publicações sobre conjuntura econômica de modo geral e do setor em particular. Também, foram realizadas visitas à biblioteca da USP-SP, para consultar dissertações e teses defendidas que abordavam o tema e ao Conselho de Farmácia do Paraná, na cidade de Curitiba.

Utilizaram-se ainda informações disponibilizadas nas *home page* das principais organizações do setor.

A seguir são relacionadas as principais mudanças que foram identificadas por meio do levantamento de dados secundários:

- implantação do Plano Real (conversão de URV para Real);
- promulgação da lei de patentes dos medicamentos;
- início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos;
- denúncias e a constatação da venda de medicamentos inócuos e falsificados;
- fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias;
- incremento das cooperativas de compras;
- companhias de Gestão dos Benefícios de Prescrição – PBMs – encorajamento para uso de alternativas menos caras;
- entrada de capital externo;
- ampliação dos modelos de vendas baseados em franquias;
- abertura de farmácias em *Shoppings*;
- autorização aos supermercados de vendas de alguns tipos de medicamentos;
- ampliação dos cursos de farmácia e conseqüentemente aumento do número de formandos;

- regulamentação da divulgação de produtos farmacêuticos;
- criação da CAMED;
- ampliação do serviço de entrega de produtos em domicílio;
- início da venda de medicamentos pela Internet;

- ampliação do número de farmácias de manipulação, motivada pela adoção da RDC 33/2000, que normatizou o setor de farmácias magistrais.

Após o término do levantamento, realizaram-se três entrevistas, com pessoas de notável experiência na área, procurando verificar se as mudanças identificadas correspondiam àquelas mudanças que realmente tiveram impactos determinantes no setor.

Na definição dos participantes das entrevistas desta fase, procurou-se escolher o entrevistado, considerando o conhecimento e a experiência que o mesmo possui sobre o tema farmácias e drogarias. Por isso, realizou-se um levantamento prévio das principais instituições representativas das classes do setor.

Foram definidas quatro entidades para que indicassem um profissional que participasse do estudo: a ABRAFARMA, a ABCFARMA, o SINDIFARMA e o SINFALON.

Os representantes do SINDIFARMA, Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado do Paraná – SINDIFARMA – PR, não manifestaram interesse em participar desta fase da pesquisa. Insistentes contatos e visitas pessoais não sensibilizaram os dirigentes a contribuírem com o trabalho de cunho acadêmico.

A ABRAFARMA foi escolhida por representar as principais Redes de Farmácias e Drogarias instaladas no país. Fundada em 21 de outubro de 1991, a entidade acredita que a concorrência é agente da modernização e necessária ao aprimoramento de sua eficácia. E que seu interesse deve necessariamente, coincidir com os interesses do consumidor.

Os 26 associados da Associação Brasileira de Redes de Farmácias –

ABRAFARMA, em 2000 comandaram 1.205 lojas e apresentaram como resultado de suas operações um faturamento na ordem de R\$ 2,7 bilhões, sendo que o faturamento específico sobre a venda de medicamento foi em algo em torno de R\$ 2,05 bilhões, correspondendo a 74,11% e o faturamento de não medicamento na casa dos R\$ 717,2 milhões, com 25,89% do volume das vendas.

A ABCFARMA, Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico, fundada em 1960, com a finalidade de defender os interesses dos empresários do setor, inicialmente na cidade do Rio de Janeiro e, pouco tempo depois se transferindo para São Paulo, representa todo o comércio farmacêutico do Brasil; congrega os Sindicatos regionais, inclusive o SINDIFARMA – PR e associações representativas do setor de comércio farmacêutico.

O Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos de Londrina – SINFALON, foi fundado em 1956 e conta com aproximadamente duzentos associados ativos.

A participação do sindicato foi importante nesta fase por possibilitar dimensionar as mudanças organizacionais em nível local, permitindo conhecer mais detalhadamente as características do setor e suas características regionais.

Uma vez definidas as entidades que participariam desta fase da pesquisa, procurou-se a realização de contatos para agendar as entrevistas.

5.1.2 Excertos principais da entrevista junto ao representante da ABRAFARMA

O representante da ABRAFARMA para a entrevista foi o próprio presidente executivo da entidade, Sr. Sérgio Mena Barreto, que está em seu segundo mandato como presidente e anteriormente atuou durante onze anos na Rede de Farmácias e Drogarias Pague Menos, sediada no Ceará e uma das maiores do Brasil em faturamento (ver quadro 11).

A entrevista ocorreu no dia 6 de agosto de 2002, na sede da entidade, em São Paulo – SP. Foi realizada sob a forma de entrevista em profundidade utilizando-se de um roteiro pré-definido, anexo 1. Considerando que era a primeira entrevista, procurou-se extrair o máximo possível da mesma, com o objetivo de se conhecer pormenorizadamente o setor. O que foi alcançado após

um relato detalhado do atual panorama do segmento de farmácias e drogarias pelo entrevistado. Depois o mesmo apresentou um histórico do período de 1994 a 2001.

A entrevista teve a permissão de ser gravada; durou aproximadamente duas horas e foi transcrita na íntegra, para posterior análise.

Alguns pontos importantes citados durante a entrevista foram:

O Mercado é proeminente regulamentado:

“Como funcionou o controle de preço no Brasil? Até 92, o segmento de mercado de medicamentos, como outros segmentos eram controlados por um órgão chamado CIP - Controle Interministerial de Preço, e para que houvesse qualquer tipo de atualização de preços nessa área tinha que submeter isso ao CIP e ele autorizar.”

“...bom, isto vigorou até 2000, até 2001. Em 2001 o governo criou uma câmara setorial chamada CAMED.”

Prenúncio da origem da Câmara de medicamentos:

“Na verdade surgiu uma lei, Lei 10.147, essa lei ela teve a seguinte preposição ela isentou uma série de produtos de pagamentos do PIS e COFINS, impostos em cascata, esses impostos eram pagos na indústria, no atacado e na farmácia, então a partir de dezembro de 2000. Com essa lei o governo criou uma lista chamada de lista positiva, nesta lista ele isentou completamente o PIS e COFINS, o movimento de queda de preço foi na ordem de 10%, e numa outra lista, que denominou-se de lista negativa, e ele passou a recolher o PIS e COFINS na indústria, uma espécie de substituição tributária. “

“Na verdade foi uma Medida Provisória regulamentada por esta câmara de medicamentos, congelando o preço, definindo ao método de reajuste, congelando o preço do medicamento por um ano. Isto ocorreu em janeiro de 2001, concedeu um reajuste anual e congelou este preço durante um ano. Sendo assim, criou uma regra que para qualquer reajuste tem que ser submetido a esta câmara de medicamento.”

“Isto ocorreu em janeiro de 2001, concedeu um reajuste anual e congelou este preço durante um ano.”

Controle da margem de comercialização do varejo farmacêutico:

“...o governo alterou aquela portaria de 1992 a portaria 37 e ao invés de uma margem de 30%... Primeiro que quando o PIS e o COFINS passaram a serem recolhidos na indústria a margem da indústria não era mais de 30%, porque ele subtraiu principalmente no varejo e no atacado e jogou então o divisor não passou a ser 0.7, passou a ser 0.7445 para uma lista, .8 para outra lista, então criaram vários divisores de formação de preços. E aí no ano passado em outubro, 2001, para completar esta mesma esteira de controle de preços resolveu tirar 1%, reduziu em 1% a margem de comercialização do varejo farmacêutico.”

“Não existia CPMF, não existia uma série de impostos e taxas, taxas como a que foi criada agora pela ANVISA. Então, todos estes custos foram agregados de 92 pra cá, pra completar no ano passado o governo decidiu reduzir a margem para mais 1%. Sem nenhuma explicação com uma decisão bilateral, olha o lado divisor passa a ser este aqui e acabou-se. Contra a qual a ABRAFARMA e as outras entidades estão na justiça.”

Expansão da comercialização dos medicamentos genéricos:

“Mais pessoas não pode comprar medicamento no Brasil porque o medicamento é caro mesmo no preço que está, então, vou introduzir o genérico. Por que o genérico foi introduzido no Brasil?”

Diminuição da margem de comercialização:

“... diminui, desde o estabelecimento da portaria de 92. Vem caindo durante ao longo dos anos, com a entrada de novos custos, e agora efetivamente com o congelamento e com a entrada do genérico. Porque que o genérico diminui... O genérico não diminui a margem nominal, mais o genérico diminui o resultado da operação. Porque você antigamente podia vender o produto por 10. com a mesma margem, que você hoje vende o produto por 6.”

Queda no número de unidades vendidas:

“Então, de 97 para cá, se você pegar os dados que eu falo, você vai ver a queda de 1 bilhão e 800 milhões de unidades, para 1 bilhão e 600 milhões de unidades. Ou seja, o consumidor teve 250 milhões de unidades de queda de 97 até 2001, são os dados que nós temos.”

Plano Real:

“...nas farmácias teve um aspecto muito interessante, teve, também um boom, nos produtos de higiene e beleza, nunca se consumiu tanto produto de higiene e beleza no Brasil como nos últimos anos, desde a entrada do plano real.”

Lei das Patentes:

“Os laboratórios tinham muito medo de investir no Brasil porque, tinha medo de ser copiado, fácil. Então, a partir dessa implantação da definição da lei das patentes, as grandes indústrias decidiram investir mais pesadamente em novas plantas, e ampliando os negócios no Brasil, passaram a perceber que o Brasil respeitaria a Lei.”

“...no varejo... a farmácia passou... a ser vista de modo absolutamente diferente, porque uma vez que se respeita, que se existe uma lei que determina qual seria o grau de respeitabilidade a patente internacional, uma vez foi vista mais, aqui ao invés de ficar olhando somente para o médico, que era um empecilho que existia muito grande. Durante muitos anos a indústria praticamente deu as costas para o varejo, ela não, não percebia o varejo como nada importante.”

“Ou seja, o investidor estrangeiro passou a perceber, bom eu preciso cuidar mais deste mercado, que passou a ser um mercado interessante.”

Remédios falsificados e inócuos:

“E se eu vender também, os produtos mesmo se eu que eu comprei com nota fiscal, como a fiscalização do estado é muito ruim, se eu vender sem nota, eu também vou economizar o ICMS que está lá embutido, no preço do medicamento, eu posso dar 10% de desconto e ponho 7, aumento aquela margem que era 5, ponho mais 7, fica 14.”

“Então, é neste esteio da baixa fiscalização do estado, que você encontra pessoas que roubam caminhões, e vendem para alguém que vai comprar aquele produto de origem, ou alguém que pega algumas cápsulas, ou qualquer coisa deste e vai vender.”

Vinda de novas redes, principalmente da América do Sul:

“Nós só poderíamos considerar significativo, se fosse uma companhia americana, ou uma companhia européia vir para o Brasil.”

“Este é um fato isolado.”

Adesão a franquias:

“Não muda a cultura da empresa adesista. Este faturamento de 30 mil reais por mês (da empresa adesista), por conta deste benefício da bandeira e da mídia, tem saltado para 60, 50 mil. Para eles (empresa adesista) é um faturamento muito alto.”

Supermercado atuando na venda de determinados tipos de medicamentos:

“...quando o plano real foi criado, por um milagre do legislador, incluiu, a lei é toda sobre o dinheiro, aí, em uma da disposição autorizo a aos supermercados a vender medicamentos...”

“...a lei não converteu no mesmo texto da medida provisória.”

Implantação de farmácias em supermercados:

Apesar de a implantação de farmácias em supermercados ser uma situação incipiente, de acordo com o entrevistado trará grandes mudanças no segmento, ou pode estar afetando de forma considerável onde já foi implantada.

“Dentro do supermercado, mais seguindo todo rigor que a lei tem que ter, ou seja, tendo farmacêutico, rigor sanitário. Neste ponto de vista ninguém pode ser contra. Agora que em médio prazo, que isto deve trazer um grande impacto deve.”

“...já existem aproximadamente 54 mil farmácias no Brasil, e se considerarmos mais

10 mil pontos de vendas dos supermercados, passaremos a ter 64 mil estabelecimentos, sendo que estas 10 mil a mais, teoricamente tende a ter boas operações...”

“...você passa a ter um concorrente de peso, isso certamente vai fazer diferença no futuro.”

Farmacêutico:

“A ampliação do número de vagas e posteriormente do número de formandos pode afetar o mercado, se considerar se os mesmos desejassem abrir suas próprias farmácias em um mercado, com determinadas regiões já saturadas.”

Segundo o entrevistado, o mercado tem capacidade de absorver os formandos, diante da necessidade de se cumprir a legislação vigente.

“Agora você tem novas escolas ensinando, então ainda não há tantos farmacêuticos assim. Mas vai haver.”

Farmácias instaladas em *Shopping Center*:

O entrevistado considera a abertura de farmácias em *Shopping Center* é uma operação delicada, de alto risco e investimento, no entanto, dependendo da situação, pode ser positiva.

“No shopping a operação é cara, e a minha experiência no shopping é muito boa com a Rede Pague Menos.”

5.1.3 Entrevista junto ao representante do SINFARLON

O representante do SINFALON para a entrevista foi o Secretário e Assessor Jurídico da Diretoria, Sr. Antônio Tunouti, formado em farmácia e direito, já ocupou o cargo de diretor do sindicato e também é proprietário da Farmácia Aquariana na cidade de Londrina.

O entrevistado não permitiu a gravação da entrevista, optou por responder as perguntas, anexo 1, por escrito, o que foi feito no dia 20 de agosto de 2002. Após o recebimento do questionário preenchido, foi solicitada ao mesmo a realização de uma entrevista, permitindo o uso de anotações para confirmar alguns pontos das respostas enviadas anteriormente.

A entrevista foi realizada no dia 27 de agosto de 2002, às 18h, na empresa do mesmo, Farmácia Aquariana, com duração de uma hora.

Alguns pontos importantes citados durante a entrevista

O entrevistado destacou como mudanças importantes:

Surgimento de redes de farmácias; a entrada no mercado de redes de farmácias estrangeiras; o favorecimento das distribuidoras para as grandes redes e a forma de atendimento de entrega de medicamentos a domicílio, que segundo o mesmo afasta o cliente do estabelecimento, diminuindo a venda de outros produtos que o cliente poder adquirir quando realiza a compra pessoalmente no estabelecimento.

Salientou que o aumento das farmácias de manipulação é saudável desde que respeitadas as práticas comerciais. Ou seja, que não haja direcionamento por parte dos prescritores a determinada empresa e nem as empresas pratiquem *lobby* junto aos médicos.

5.1.4 Excertos principais da entrevista junto ao representante da ABCFARMA

O representante da ABCFARMA para a entrevista foi o próprio presidente executivo da entidade, Sr. Pedro Zidoi, que está na entidade desde 1973. O mesmo é também presidente do SINCOFARMA-SP, Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo.

A entrevista ocorreu no dia 4 de setembro de 2002, na sede da entidade, em São Paulo – SP, foi realizada sob a forma de entrevista em profundidade através de um roteiro pré-definido, anexo 1.

Foram convidados pelo entrevistado a participarem da entrevista o Sr. Nelson Grecov, Assessor da Presidência da ABCFARMA e o Sr. Geraldo Monteiro, Assessor econômico da entidade. A presença dos convidados permitiu uma minuciosa discussão sobre as principais mudanças do setor, durante o período definido pela pesquisa.

A entrevista teve a permissão de ser gravada; durou aproximadamente duas horas e foi transcrita na íntegra, para posterior análise.

Situação do mercado

“... o comércio farmacêutico sempre foi tabelado pelo governo na sua margem operacional. Portanto, nos tínhamos uma margem bruta de comercialização de 30%.”

“Posteriormente o governo veio criando novas leis, novas medidas, vêm impondo novas resoluções ao comércio farmacêutico, que aquela margem de 30%, ela foi encolhendo. Estas imposições tiveram que sair da margem. A margem não aumentou para atender as estas necessidades do governo. Isto foi um dos problemas sérios financeiros.”

Conversão da URV para Real

“Mas o governo determinou a indústria que todas as segundas-feiras aumentaria em 100% da inflação da semana, e ao comércio farmacêutico determinou que só poderia aumentar em 70%. Então nós chegamos no sistema Real totalmente descapitalizados, este foi o grande problema.”

ANVISA

O entrevistado considerou a criação da ANVISA como um fato importante para o segmento, contudo como já foi explicado anteriormente, nós não consideramos o surgimento da ANVISA como mudança a ser estudada neste trabalho, mas sim os as ações pontuais da Agência com o objetivo de regulamentar o mercado.

“A criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, ela procurou legislar até então para o público carente.”

CPI dos medicamentos

A Comissão Parlamentar de Inquérito incumbida de investigar o setor e principalmente os medicamentos falsificados trouxe vários desdobramentos, inclusive com a sugestão de legislação e da criação da Agência Reguladora. (BRASIL, 2000b)

“Então, depois veio a CPI dos Medicamentos, tudo aquilo que incluiu em cima dos medicamentos. Os produtos falsificados, os quais não foram falsificados pelas farmácias, foram falsificados por maus elementos. Se, é falsificação nem foi a indústria que fez isto, foram elementos estranhos ao setor. Com isto veio a CPI e jogou toda esta carga de problemas, como se fossem as farmácias culpadas. Uma

imagem negativa conivente.”

“Então, começaram a sair projetos de leis, medidas provisórias do governo para corrigir as distorções que foram discutidas na CPI dos medicamentos.”

A CPI foi importante

“Já que nós temos no setor um dos graves problemas que é o roubo de cargas de medicamentos, roubo de farmácias e drogarias. O arrombamento...eles arrombam portas ou paredes, e deixam as farmácias totalmente sem mercadoria.”

GENÉRICOS

Considera a ampliação da comercialização com uma das mudanças mais importantes. Para as farmácias o genérico tem um impacto profundo na receita total.

“O genérico é um produto de qualidade comprovada, e como também é um produto de preço reduzido, ele fez uma concorrência para aqueles medicamentos de marca, portanto se eu estava vendendo um produto por 20 eu tive que passar a vender o genérico por pouco mais que a metade.”

“A minha estrutura de despesa, funcionários, aluguéis e tudo mais continua a mesma, porque o número de unidades, e o número de clientes continuam o mesmo.”

“O produto de marca... percebendo que tiveram uma redução na venda, eles também reduziram o preço, também, este foi outro problema, nos verificamos tudo isto aí, recaindo em cima do comercio farmacêutico.”

Farmácias de cooperativas de médicos

“Então, nos vamos adentrar nas farmácias de Cooperativas, de planos de Saúde. Estas cooperativas de Planos de Saúde todas elas são de propriedades médicas, e a Legislação Brasileira não permite que o médico e a sua esposa comercialize publicamente, por que não permite, porque se ele, assim o fizer, onde ele tiver um doente, ele vai receitar um produto que tem neste estabelecimento, não o produto que o cliente precisa tomar.”

“Portanto, é uma ilegalidade o que está acontecendo, e que o governo faz vistas grossas, porque os técnicos do governo alegam, nós temos interesses que o doente compre pelo menor preço possível o medicamento. Mas nós temos que reivindicar, o medicamento não é um produto qualquer que deve ser adquirido. O medicamento é um produto específico para o restabelecimento da saúde...”

“Portanto, não podemos dizer que o cliente vai pagar barato por este produto, se ele

não tem o serviço que o cliente quer. O cliente quer duas coisas: ele quer atendimento de um profissional, quer a qualidade de medicamentos e quer preço.“

“A justiça vem dando ganho de causas para eles. Então, nos entramos com dezenas e dezenas de processos e quando nós conseguimos fechar uma, também, dentro da justiça, obtêm uma liminar, esta liminar não é, mais casada pela justiça.”

Outros tipos de associações que também procuram vender medicamentos

“Existe uma associação de aposentados, do sindicato dos aposentados que negocia com a indústria farmacêutica e dá condições a eles de vender alguns produtos com até com 60% mais barato.”

“Existe uma empresa que é das funerárias, que criou também farmácias e também vende com grandes descontos, já que ela obtém da indústria farmacêutica.”

PBM

“E uma denominação americana, Phamacist Benefit Management, que seria o gerenciamento de medicamentos em todas as etapas.”

“Desde a prescrição, até o consumo final pelo consumidor, ou seja são empresas que assumem com laboratórios compromissos de padronizar determinados produtos nas suas listas. Estas listas elas oferecem ao seguro saúde, e dizendo que nestas relações, destas categorias terapêuticas, estes produtos são mais econômicos, se o médico prescrever de acordo com este padrão.”

“Para a indústria farmacêutica eles vendem isto também, como uma informação de prescrição. Na seqüência da cadeia o distribuidor também tem a participação neste processo, as farmácia e as drogarias, também, têm participação neste processo.”

“Ou seja, é um canal de vendas, que gerencia todo o processo. Dando benefícios e condições favoráveis ao consumidor para não interromper o tratamento.”

5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Identificou-se no segmento uma forte presença estatal. É segundo os entrevistados um dos poucos setores nos quais o consumidor pode saber no balcão da farmácia quanto custa o produto na fábrica e qual o preço máximo que ele pode ser vendido no varejo.

O comércio farmacêutico sofre um grave problema de sucessivas ações que estão achatando a margem de comercialização, que era fixada em trinta por cento, sofreu uma redução de um por cento sem uma justificativa plausível.

Citam que o comércio de medicamentos voltados ao seres humanos sofre uma brutal tributação, ao passo que produtos para tratamento animal, não. O setor também foi prejudicado com a implantação de algumas medidas fiscais. O governo criou também a chamada lista positiva, que representa perto de 53% do total dos medicamentos comercializados; o Pis e Confis é zero na indústria e no varejo. Na lista negativa, que corresponde a 43%, a indústria passou a recolher os tributos. Exemplo é que o Pis e Confins passaram a ser retidos e pagos pela indústria, prevendo a comercialização em toda a cadeia de distribuição. Uma farmácia que é optante do Simples federal, paga dois por cento a mais de imposto. Uma rede que compra os medicamentos direto dos laboratórios paga impostos calculados sobre o atacado, canal o qual a mesma não se utilizou e nos descontos concedidos ao consumidor final os impostos sobre a parcela concedida já foram recolhidos.

Este conjunto de fatores, mais o Genérico e somando a competitividade do setor faz com que o comerciante passe a ter a necessidade de desenvolver uma atividade mais profissional no empreendimento, conhecer bem o ramo e o negócio, dedicar atenção principalmente aos aspectos entre a compra e a venda. Enquanto, o faturamento nominal das farmácias diminuiu, os custos fixos aumentam. Então, a empresa passa a ser mais sensível a qualquer mudança que ocorra no ambiente. É oportuno recordar que o faturamento médio de uma farmácia independente gira em torno de 25 a 30 mil reais e de um estabelecimento de uma rede em torno de 200 mil reais.

ABELL (1995) citado na base teórica menciona que a administração convive com uma dupla natureza do negócio com a operação e o esforço para mudá-lo de forma paralela.

O setor passa também por uma série de ações de agentes que procuram apropriar-se de fatias de mercado. Um exemplo é o início da venda de medicamento por meio da internet, com ênfase em preços baixo. O que foi constatado por meio de verificação da oferta de certos tipos de medicamento em determinados *site*, lojas virtuais, com valores que chegam a 50% do valor oferecido nas farmácias. Contudo, este tipo de comércio pelo que ficou apurado,

ainda não está regulamentado no Brasil. A ANVISA, através da consulta pública nº 20, está se esforçando na tentativa de regulamentar a atividade, mas até o momento, as vendas pela Internet não podem ser consideradas legais.

A ABCFARMA não se posicionou contra, mas fez uma série de recomendações. Neste campo as Redes de farmácias disponibilizam de uma estrutura física, com sede e pontos de referências, que somados à capacidade de informática podem possibilitar as mesmas de usufruírem resultados bem positivos neste campo.

O fenômeno da ampliação das *Drugstores*, o qual se expandiu nos últimos anos, só está sendo possível graças à obtenção de liminares por parte de empresas que apresentam esta forma de varejo. Liminares impetradas através de mandatos de segurança, uma vez que lei 5.991/73 não permite a comercialização de vários produtos que são oferecidos no modelo *Drugstore*.

Para o pequeno varejista farmacêutico que tem a pretensão de inclusão desta reformulação de negócio em seu empreendimento é logo desencorajado, porque esbarra nos altos custos de um processo jurídico, inviável para uma única unidade, assim tornando-se inacessível para a maioria dos comerciantes.

Analisando a base teórica, ADIZES (1997) ressalta que, quando se consegue resolver um conjunto de problemas, surge uma nova geração deles. É deste modo que os proprietários de estabelecimentos de comércio farmacêuticos estão sentindo-se diante da atual situação do mercado. Essa sensação é fruto da inatividade pelo qual o segmento passou ao longo das últimas décadas. “Somente deixaremos de encontrar problemas quando não houver mudanças e isso somente acontecerá quando estivermos mortos” (ADIZES, 1997).

Considerando a proposta de classificação da turbulência do ambiente apresentada por ANSOFF (1983a) podemos entender, até este ponto do trabalho, que o segmento farmacêutico pertence ao quarto nível, caracterizado por ser reativo, ajustando-se às mudanças.

A confrontação dos resultados das entrevistas realizadas com especialistas do setor com as mudanças ambientais de grande amplitude identificadas preliminarmente contribuiu para incluir algumas mudanças que não tinham sido

abordadas na fase de coleta de dados secundários e à melhor definição do nome que caracterizava cada mudança de acordo com o vocabulário utilizado pelo setor.

As mudanças incluídas foram:

- promulgação da lei de patentes dos medicamentos;
- criação, apuração e resultados da Comissão Parlamentar de Inquérito sobre medicamentos;
- incremento das cooperativas de compras;
- abertura de farmácias por Cooperativas de médicos;
- abertura de Farmácias em *Shoppings*;
- autorização aos supermercados de vendas de tipos de medicamentos;
- regulamentação da divulgação de produtos farmacêuticos;
- criação da CAMED;
- ampliação do serviço de entrega de produtos em domicílio.

Foi elaborado um questionário para classificar as mudanças mais importantes, antes da aplicação do questionário foi realizado um pré-teste. O questionário foi aplicando preliminarmente ao farmacêutico Welington dos Santos, que é professor e consultor técnico comercial, com mais de nove anos de experiência, que atualmente trabalha na empresa Vacuette do Brasil, em Campinas. O Sr. Welington fez uma série de contribuições e sugeriu a inclusão das seguintes mudanças:

- aumento da vinculação na imprensa geral de temas relacionados à saúde;
- o aparecimento da AIDS;
- as campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias;
- o marketing dos serviços farmacêuticos.

Foram feitas as correções necessárias e elaborou-se a versão final do questionário, constante do anexo 2.

As mudanças apresentadas em seguida, em ordem alfabética, foram consideradas como as principais mudanças significativas que ocorreram no setor de comércio farmacêutico durante o período de 1994 a 2001 e que passaram a integrar a versão final do questionário da fase seguinte do trabalho de pesquisa, constante do anexo:

1. abertura de Farmácias em *Shoppings*;
2. abertura de farmácias por cooperativas de médicos;
3. ampliação do número de farmácias de manipulação, motivada pela adoção da RDC 33/2000, que normatizou o setor de farmácias magistrais.
4. ampliação do serviço de entrega de produtos em domicílio;
5. ampliação dos cursos de farmácias e conseqüentemente aumento do número de formandos;
6. ampliação dos modelos de vendas baseados em franquias;
7. as campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias;
8. aumento da vinculação na imprensa geral de temas relacionados à saúde;
9. autorização aos supermercados de vendas de tipos de medicamentos;
10. criação, apuração e resultados da Comissão Parlamentar de Inquérito sobre medicamentos.
11. denúncias e a constatação da venda de medicamentos inócuos e falsificados;
12. entrada de capital externo;
13. fenômeno da ampliação das Redes de Farmácias e Drogarias;
14. implantação do Plano Real (conversão de URV para Real)
15. incremento das cooperativas de compras;
16. início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos;
17. início da venda de medicamentos pela Internet;

- 18.o aparecimento da AIDS;
- 19.o marketing dos serviços farmacêuticos
- 20.PBMs – Companhias de Gestão dos Benefícios de prescrição –
encorajamento para uso de alternativas menos caras;
- 21.promulgação da lei de patentes dos medicamentos;
- 22.regulamentação da divulgação de produtos farmacêuticos.

5.3 IDENTIFICAÇÃO DAS QUATRO PRINCIPAIS MUDANÇAS AMBIENTAIS

Para a classificação das quatro principais mudanças ambientais na área comercial e na área clínica, ocorridas no período de 1994 a 2001, foi aplicado um questionário (anexo 2), junto a especialistas do setor, o período desta pesquisa aconteceu preliminarmente de 23/9/2002 a 3/10/2002, entretanto, em virtude de algumas dificuldades, como viagem ao exterior de alguns pesquisados, compromissos com simpósios e cursos de outros, o prazo foi prorrogado até o dia 16/10/2002.

Foram selecionadas e convidadas 13 pessoas, com experiência no ramo para responderem aos questionários. Recebemos 11 questionários, sendo que dois não responderam dentro no período definido, assim, foram nove os questionários considerados válidos para efeito de análise nesta fase da pesquisa.

Os respondentes são profissionais de destaque no setor do comércio farmacêutico e atuam, ou já atuaram, em atividades diretamente relacionadas ao setor. Os entrevistados têm como atividade preponderante docência, consultoria e gerência. Três possuem o grau de mestre, dois atuam na diretoria de suas organizações, três contribuem com matérias técnicas voltadas para o comércio farmacêutico na revista mensal editada pela ABCFARMA, destinada especificamente ao comércio farmacêutico. No aspecto de atuação profissional os respondentes contemplam o atacado farmacêutico (ABAFARMA), o varejo no

segmento de cadeias/redes (TÉRCIO S/C LTDA) e no segmento de farmácias independentes (ABCFARMA). O tempo de experiência profissional dos entrevistados situa-se na faixa entre cinco e quinze anos. Quanto à localização dos respondentes abrangeram-se as regiões do Sul e Sudeste do Brasil e destaca-se a participação de pessoas que atuam na cidade de Londrina e de Curitiba.

O questionário abrangeu o levantamento de mudanças ambientais de ordem comercial e de ordem clínica, contudo a análise das respostas demonstrou a viabilidade de se estudarem as decisões estratégicas voltadas apenas para as mudanças ambientais da área comercial, propósito do trabalho, desassociadas das mudanças de ordem clínicas sem qualquer prejuízo para a pesquisa.

O quadro elaborado com as vinte e duas mudanças ambientais mostrou-se condizente para a realização do levantamento das principais mudanças ocorridas no período da pesquisa, para verificar esta situação, foi colocada no questionário uma questão que perguntava aos respondentes da necessidade de inclusão de novas mudanças ambientais à lista enviada. Foram sugeridas pelos respondentes as inclusões de quatro mudanças na área comercial, as quais citamos a seguir:

- 1) mudança na legislação para registro de medicamentos;
- 2) mudança na cadeia de distribuição;
- 3) o ressurgimento do modelo *drugstore*, principalmente fora do Estado de São Paulo;
- 4) congelamento de preços.

As inclusões sugeridas foram citadas uma única vez, ou seja, cada mudança foi citada como sugestão de inclusão apenas por um respondente.

As três primeiras mudanças sugeridas não alteraram a lista de classificação do respondente que as propôs. Quanto à quarta mudança, foi pedido ao respondente que refizesse a lista de prioridades considerando a mudança ambiental sugerida; a mesma foi incluída pelo respondente em uma nova classificação, e nesta classificação seguinte ficou como a de número dois em

ordem de prioridade; desta forma o resultado das respostas não foi afetado.

Mesmo assim, é importante salientar que a questão do congelamento de preço, é uma tônica no mercado farmacêutico, porque desde de 1992 o governo exerce algum tipo de controle, o que também já existia nos governos militares.

Contudo, o congelamento de preços é uma característica marcante do setor, conforme já foi debatido anteriormente, principalmente em momentos turbulentos, como de valorização cambial e processo eleitoral que dificultam o repasse automático dos custos para os preços, em face dos aspectos sociais que envolvem o consumo de medicamentos. O congelamento de preços é um fenômeno que tem seu impacto mais profundo na indústria, em razão do alto grau de itens importados na composição do medicamento.

Ainda, quanto ao controle de preços no varejo, o que tudo indica, o mesmo é respeitado; não tivemos nenhuma informação de que alguma empresa venda medicamentos pelo preço acima do tabelado. Pelo contrário, na pauta de discussão dos empresários do setor estão os descontos concedidos por algumas empresas, em todo o canal de distribuição.

QUADRO 12 - CITAÇÃO DAS MUDANÇAS AMBIENTAIS POR GRAU DE IMPORTÂNCIA.

Evento	Quantidade de citações				
	A	B	C	D	E
01: Abertura de Farmácias em <i>Shoppings</i>			/		
02: Abertura de farmácias por cooperativas de médicos				/	
03: Ampliação do número de farmácias de manipulação				/	/
04: Ampliação do serviço de entrega de produtos em domicílio				/	// /
05: Ampliação dos cursos de farmácias			/		
06: Ampliação dos modelos de vendas baseados em franquias		//		/	
07: As campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias		/	/	//	/
08: Aumento da vinculação na imprensa geral de temas relacionados à saúde					
09: Autorização aos supermercados de vendas de tipos de medicamentos					/
10: Criação, apuração e resultados da Comissão Parlamentar de Inquérito sobre medicamentos.					
11: Denúncias e a constatação da venda de medicamentos inócuos e falsificados.	/			/	
12: Entrada de capital externo					
13: Fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias	//	// /	/		
14: Implantação do Plano Real	//				
15: Incremento das cooperativas de compras	//		/		/
16: Início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos	//	/	/	/	/
17: Início da venda de medicamentos pela internet					
18: O aparecimento da AIDS			/		
19: O marketing dos serviços farmacêutico		/	/		
20: PBMs – Companhias de Gestão dos Benefícios de prescrição – encorajamento para uso de alternativas menos cara.					
21: Promulgação da lei de patentes dos medicamentos		/	/	/	
22: Regulamentação da divulgação de produtos farmacêuticos					/
TOTAL	9	9	9	9	9

FONTE: Elaboração própria

NOTA: “A” é a mudança mais importante de todas e “E” a quinta mais importante.

Para a classificação das quatro mais importantes mudanças ambientais utilizou-se o processo de ponderação, que segundo MALHOTRA (2001), é um ajuste estatístico dos dados em que a cada caso ou respondente de banco de dados se atribui um peso que reflete sua importância relativamente aos outros casos ou respondentes.

A ponderação é largamente utilizada para tornar os dados amostrais mais representativos de uma população-alvo em relação às características específicas. “O efeito da ponderação é aumentar ou diminuir o número de casos na amostra que apresentem características parecidas” (MALHOTRA, 2001, p. 384).

Aplicou-se o processo de ponderação nos resultados do levantamento junto aos especialistas do setor, de acordo com os seguintes critérios: uma citação na mudança definida como “A” equivaleria a cinco pontos, na definida como “B” quatro pontos e assim sucessivamente até a citação “E” que equivaleria a 1 (um) ponto.

QUADRO 13 - ORDENAÇÃO DOS RESULTADOS DAS MUDANÇAS AMBIENTAIS MAIS IMPORTANTES

MUDANÇAS AMBIENTAIS	A	B	C	D	E	TOTAL
01: Abertura de Farmácias em <i>Shoppings</i>	0	0	3	0	0	3
02: Abertura de farmácias por cooperativas de médicos	0	0	0	2	0	2
03: Ampliação do número de farmácias de manipulação	0	0	0	2	1	3
04: Ampliação do serviço de entrega de produtos em domicílio	0	0	0	2	3	5
05: Ampliação dos cursos de farmácias	0	0	3	0	0	3
06: Ampliação dos modelos de vendas baseados em franquias	0	8	0	2	0	10
07: As campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias	0	4	3	4	1	12
09: Autorização aos supermercados de vendas de tipos de medicamentos	0	0	0	0	1	1
11: Denúncias e a constatação da venda de medicamentos inócuos e falsificados.	5	0	0	2	0	7
13: Fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias	10	12	3	0	0	25
14: Implantação do Plano Real	10	0	0	0	0	10
15: Incremento das cooperativas de compras	10	0	3	0	1	14
16: Início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos	10	4	3	2	1	20
18: O aparecimento da AIDS	0	0	3	0	0	3
19: O marketing dos serviços farmacêutico	0	4	3	0	0	7
21: Promulgação da lei de patentes dos medicamentos	0	4	3	2	0	9
22: Regulamentação da divulgação de produtos farma-	0	0	0	0	1	1

cêuticos									
----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

FONTE: Elaboração própria

NOTA: Relacionadas no quadro somente aquelas mudanças ambientais que tiveram citação durante o levantamento.

De acordo com as citações, aplicando os critérios de ponderações previamente definidos, as quatro mais importantes mudanças ambientais de grande amplitude que nortearam os estudos referentes às decisões estratégicas dos dirigentes das farmácias e drogarias no escopo de redes e independentes e os seus reflexos a nível organizacional são:

5.3.1 Principais mudanças ambientais em ordem de prioridade

- 1) fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias;**
- 2) início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos;**
- 3) incremento das cooperativas de compras;**
- 4) as campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias.**

Algumas justificativas de escolha das mudanças ambientais mais importantes para aqueles respondentes que consideraram a mesma como mais importante:

Quanto à rede de farmácias e drogarias:

“O fenômeno da ampliação das redes desencadeou os descontos promocionais. Que por seguites obrigou a pequenos comerciantes se organizarem em franquias.”

“Porque o domínio das grandes redes direcionou o interesse dos laboratórios.”

Quanto ao medicamento genérico:

“Possibilitou um novo comportamento do consumidor em busca de medicamentos de qualidade e baixo custo. O comércio precisou rever seus procedimentos e alguns

comerciantes viram um novo nicho de mercado.”

Características das mudanças selecionadas

Analisando as quatro mudanças podemos mencionar que existe uma divisão em três grupos, originada por *stakeholders* classificados como de categoria externa, neste caso o governo e os concorrentes, conforme foi exposto por STONER e FREEMAN (1995).

Na análise também foi possível identificar que entre o grupo um e três existe uma relação de causa e efeito; nestes grupos as mudanças foram provocadas por integrantes do mercado do comércio farmacêutico, concorrentes, a mudança do grupo um as campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias originaram um movimento no mercado de tal forma e com um grau de impacto, que conduziu as farmácias independentes a procurarem realizar alguma forma de reação e uma das ações de reação aconteceu através do incremento das cooperativas de compras, mudança contemplada no grupo três.

1	<ul style="list-style-type: none"> - Fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias - As campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias
2	<ul style="list-style-type: none"> - Início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos
3	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento das cooperativas de compras

A mudança do grupo dois foi originada principalmente por política governamental. Tem como característica ser anunciada, ou seja, o mercado conhecia preliminarmente a intenção do governo e o processo de implantação, conhecia os detalhes e esperava o que iria acontecer. Caracteriza-se também, por ser independente, isto significa, que a concretização da mesma independe da vontade das organizações.

A prática dos descontos dos medicamentos acontecia no mercado, apesar de ser proibida pelo artigo 8º da RDC nº 102/2000, que não permitia a veiculação

de material de divulgação junto aos consumidores finais, conforme está citado abaixo (BRASIL, 2000c):

Art. 8º - Parágrafo único – É vedada a propaganda, publicidade ou promoção, ao público leigo, de descontos para medicamentos de venda sob prescrição.

As vinculações eram proibidas, porque após discussões, o artigo foi revogado pela RDC nº 133, de 12 de julho de 2001 (BRASIL, 2001a), a qual aceitou as argumentações do Código de Defesa do Consumidor, no seu artigo 6º, III, que assegura a divulgação de todas as informações dos produtos expostos à venda quanto à quantidade e características, composição, qualidade e preço, bem como riscos que apresentem, deste modo as práticas dos descontos passaram a ser disciplinadas pelos seguintes artigos, da referida RDC:

Art. 1º - É permitida às farmácias e drogarias a afixação dos preços dos medicamentos nas portas de entrada dos seus estabelecimentos e em outros locais internos visíveis ao público em geral e sua divulgação através de outros meios com o objetivo de informar aos cidadãos os preços praticados.

Art. 2º - A divulgação de descontos de preços de medicamentos nas suas variadas (faixas, listas, *outdoors* e outros) formas, deverá conter o nome comercial ou marca do produto, DBC/DCI, concentração e o seu preço, podendo ser acrescentado o nome do fabricante.

Observa-se que a medida teve dois objetivos centrais: primeiro disciplinar a prática comum de divulgação de descontos e em seguida de promover melhores condições de acesso dos consumidores a medicamentos, através do repasse de ganhos auferidos na redução de custos em decorrência da melhoria de performance da empresa motivada pela concorrência.

A presente RDC ressalta o fato de que a simples afixação do preço do medicamento na porta do estabelecimento, ou sua divulgação através de outros

meios, não induz necessariamente o consumidor à automedicação. Uma característica distintiva do mercado de medicamentos é a baixa elasticidade da demanda, embora ela seja diferenciada para os segmentos de renda e de produto (BRASIL, 2000b; SAXENIAN, 1994 apud GODOY, 2002).

Para outra classe com nível de renda superior, o preço do medicamento tem pouca influência no consumo; no nível intermediário, o preço é significativo e pode influenciar a qualidade do tratamento medicamentoso ao qual o paciente irá sujeitar-se, enquanto para a classe baixa o preço tem pouca influência no consumo, pois a renda é tão baixa que torna o consumo difícil (GODOY, 2002).

A comercialização dos genéricos foi proposta pelo então deputado federal Eduardo Jorge (PT) que, “...apresentou na Câmara um projeto de lei prevendo a implantação dos genéricos no Brasil, pouca gente tinha ouvido falar nos tais medicamentos sem marca” (JORNAL DO BRASIL, p. 13, 2001). A aprovação do mesmo demorou mais de oito anos, até que o então ministro da Saúde, da época, “... comprou a idéia e negociou alterações no texto do projeto original” (JORNAL DO BRASIL, p. 14, 2001), do projeto originou-se a lei dos genéricos, Lei 9.987, de fevereiro de 1999, contudo, apesar de ser uma opção importante na política de acesso a medicamentos para população, Eduardo Jorge cita que “... essa conquista só foi possível devido à aliança entre o Ministério da Saúde e os partidos de oposição, pois havia forte pressão da indústria para que o projeto continuasse mofando nos escaninhos do Congresso” (JORNAL DO BRASIL, p. 15, 2001). SOUZA et al. (2002) incluem que a promulgação da Lei de patentes de medicamentos foi importante também, para alavancar a fabricação dos medicamentos genéricos no país.

SOUZA et al. (2002) citam que o mercado brasileiro de medicamentos está exposto a uma nova realidade, a partir da inserção dos denominados “medicamentos genéricos”. Dizem que existe uma nova preocupação no tocante aos hábitos dos consumidores e à necessidade de informação da população em relação a este tipo de medicamento.

O que é medicamento genérico? Medicamento genérico é aquele que

contém o mesmo princípio ativo, na mesma dose e forma farmacêutica, e é administrado pela mesma via e com a mesma indicação terapêutica do medicamento de referência.

Para poder ser considerado medicamento genérico o laboratório precisa apresentar o resultado de um teste de bioequivalência; o teste demonstra que o genérico e seu respectivo medicamento de referência apresentam a mesma biodisponibilidade no organismo, ele atesta que o genérico é equivalente terapêutico do medicamento de referência, ou de marca.

Os medicamentos genéricos provocaram profundas mudanças no mercado farmacêutico, por exemplo, podemos citar a criação do grupo Pró-Genéricos, que é formado por 21 fabricantes, o Grupo Pró Genéricos tem planos ambiciosos, sonham fazer no Brasil uma revolução semelhante à ocorrida no mercado norte-americano. Atualmente, os remédios sem marca representam 42% das unidades comercializadas nos Estados Unidos, onde a comercialização dos genéricos foi aprovada em 1984 (JORNAL DO BRASIL, 2001).

5.4 ESTUDO PILOTO

A organização convidada e que aceitou participar do estudo piloto foi a farmácia Santa Maria. A realização do estudo compreendeu o período de 10 de outubro, através de contatos iniciais até o dia 19 do mesmo mês, data em que foi realizada uma entrevista utilizando-se o mesmo questionário que seria utilizado no estudo final nas organizações.

O estabelecimento é de propriedade da Sra. Estela Mary de Miranda, que também exerce as funções de gerente. A farmácia, localizada à Rua XV de Novembro, 1146, em Curitiba-PR, iniciou as atividades no ano de 1996, com quatro funcionários. A organização expandiu-se chegando a ter no ano de 2000, quatro lojas e 16 funcionários registrados.

Em razão das mudanças ambientais a proprietária teve de ir se desfazendo das outras unidades ficando agora somente com atual, localizada na Rua XV. Os motivos que a levaram a tomar essas decisões coincidem com as decisões levantadas como principais. De acordo com a proprietária, a concorrência tornou-se muito voraz na prática comercial de oferecer desconto, e ocorreram também mudanças no comportamento do consumidor, que, segundo a mesma, é muito suscetível a preço.

A sócia-proprietária é também diretora e fundadora de uma cooperativa de compra, a Hiperfarma, por isso, a farmácia em estudo participa da cooperativa e leva a denominação Hiper Farma – Santa Maria. A cooperativa surgiu com o propósito de fazer frente às condições privilegiadas das redes nas compras dos medicamentos seja de distribuidores, seja diretamente da indústria. De acordo com o relatado pela proprietária, os benefícios conseguidos pelas redes proporcionavam vantajosas condições comerciais frente aos demais concorrentes.

A franquia também é uma forma de conseguir melhores condições e participar de um grupo, mas as condições impostas pelos franqueadores e o alto custo não despertaram interesse da mesma.

A cooperativa de compra foi fundada com seis integrantes; agora a mesma já conta com mais de setenta cooperados, que utilizam a bandeira da mesma,. Neste momento os principais serviços prestados são as compras em grupo, as negociações junto a distribuidoras, o uso de uma bandeira comum, parceria principalmente em ações de divulgação da marca, com guias de compras e páginas amarelas.

Outra característica do empreendimento foi a mudança da maneira tradicional de trabalho, baseada em balcões para o sistema de conveniência. Para tanto a proprietária teve de fazer várias alterações no prédio e mudar o leiaute. O recurso foi proveniente de recursos próprios e de financiamento. O SEBRAE-PR também apoiou a mudança.

A manutenção do estabelecimento é creditada segundo a mesma pela ótima localização, com alto tráfego de pedestres e poder aquisitivo compatível e pelo atendimento que a empresa procura prestar, através de um trabalho

personalizado.

Verifica-se que os resultados do estudo piloto condizem com os argumentos apresentado por YIN (2001), no sentido de que o mesmo forneceu uma visão considerável das questões que iríamos abordar no estudo definitivo.

As informações adquiridas puderam ser utilizadas para nortear sobre as questões de campo relevantes, na ampliação do conhecimento sobre o setor por parte do pesquisador e na logística na investigação de campo, que é coleta de informações relativas às questões organizacionais predominantes das empresas do setor, no ponto de vista das mesmas, ou seja, o que é importante para as empresas na perspectiva das mesmas e não somente do pesquisador.

O estudo piloto evidenciou uma dificuldade dos proprietários quanto à definição específica de datas, diante de certas decisões, foi preciso recorrer à questão algumas vezes, solicitar confirmações, mas com o desenvolvimento dos trabalhos e a confrontação com acontecimentos, é possível atingir o resultado esperado. Por confrontação definimos comparar dois eventos em que as datas não parecem estar em um sentido cronológico de acontecimentos, por isso, solicita-se ao respondente a confirmação da ordem correta.

Por exemplo, se a cooperativa foi implantada em 2000, e a empresa X foi vendida em Y, a ordem dos eventos não está condizente com a ordem dos acontecimentos. Com a utilização deste procedimento foi possível esclarecer a ordem dos acontecimentos e melhorou a descrição dos eventos.

Foram tomadas também algumas medidas a fim de melhorar o trabalho de campo; primeiramente detalhar a explicação aos entrevistados do que vem a ser as decisões estratégicas para efeito deste trabalho, principalmente aos proprietários de farmácias independentes, adaptação ao horário de disponibilidade dos mesmos, inclusive prevendo possíveis interrupções e realizaram-se alterações no questionário com o objetivo de torná-lo mais claro e objetivo.

6 DECISÕES ESTRATÉGICAS E MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

A finalidade desta etapa do trabalho de pesquisa foi de atender os objetivos específicos apresentados a seguir:

- identificar os principais fatores, internos e externos, que influenciaram o processo de decisões estratégicas dos dirigentes das farmácias;
- identificar as principais decisões estratégicas dos dirigentes das farmácias, provocadas pelas principais mudanças ambientais;
- analisar de que forma as mudanças ambientais afetaram as decisões estratégicas dos dirigentes;
- analisar as decisões estratégicas dos dirigentes como resposta às mudanças ambientais;
- identificar a influência das mudanças ambientais nas mudanças organizacionais resultados das decisões estratégicas dos dirigentes.

Para atingir os objetivos propostos no presente trabalho, foi elaborado um protocolo, conforme anexo 6. Este procedimento foi elaborado com o objetivo de planejar e organizar as principais etapas necessárias para implementação do estudo nas organizações: farmácias e drogarias. O protocolo é uma maneira eficaz de se lidar com o problema e de se aumentar a confiabilidade dos estudos (YIN, 2001).

Segundo YIN (2001) o protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao se utilizar o instrumento.

O propósito é embasar a metodologia definida, com um instrumento capaz de contribuir para garantir a validade e a confiabilidade do estudo comparativo de casos, garantindo a qualidade do trabalho de pesquisa e balizando futuras replicações.

Foram escolhidas oito farmácias de forma intencional e por tipicidade. Foram selecionadas quatro empresas sob o modelo de atuação varejista consideradas cadeias e quatro independentes. Sendo que do total quatro empresas têm sua sede na cidade de Curitiba e quatro empresas estão estabelecidas na cidade de Londrina.

Das empresas sediadas em Curitiba uma possui unidades na cidade de Londrina.

As empresas foram escolhidas pelo pesquisador por questões de ordens práticas, considerando tempo de atuação no mercado, porte, localização, relevância para o trabalho e sobretudo interesse em participar do estudo.

As empresas foram agrupadas em 4 grupos, conforme quadro 12, o grupo redes foi desdobrado em redes com sede na cidade de Curitiba e no município de Londrina; o grupo independente foi classificado como grupo de empresas que atuam em Curitiba e grupo de empresas que atuam em Londrina.

Na coleta de dados das organizações foram realizadas entrevistas individuais, em profundidade, com uso de roteiro, conforme anexo 5, aplicadas em nível de direção para as redes de farmácias e diretamente com os proprietários quando realizadas nas farmácias independentes.

As entrevistas foram agendadas com certa antecedência, necessitaram de intensas negociações junto às empresas e foram realizadas no período compreendido entre 29 de outubro e 12 de dezembro de 2002. A empresa F não permitiu que a entrevista fosse gravada, por isso o questionário foi respondido por escrito, mas colaborou na prestação de informações complementares e permitiu que fossem feitas anotações.

Após a realização das entrevistas foram analisados os dados coletados através da técnica de análise de conteúdo, utilizando-se o método de análise de conteúdo temática. A noção de tema, largamente utilizada em análise temática, é a característica da análise de conteúdo.

BARDIN (1977) define tema como a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. O texto pode ser recortado em idéias constituintes, em enunciados e em proposições portadores de significância isoláveis.

Para realização do trabalho de análise de conteúdo temática, o tema, como unidade de registro, corresponde a uma regra de recorte do sentido e não da forma. Segundo BARDIN (1977, p. 106) “... e as entrevistas individuais ou de grupos [...], podem ser, e são freqüentemente analisados tendo o tema por base.”

Foi desenvolvido um quadro para análise de conteúdo temática de todas as entrevistas, conforme apresentado no anexo 6, item 2.4. Cada quadro foi separado em três conjuntos de dados, o primeiro constava o tema de estudo, o segundo o indicador que determinava o interesse da pergunta e o último foi destinado a agrupar as respostas dos entrevistados. Para caracterização das respostas de cada tema optou-se por agrupar as mesmas considerando os elementos identificadores que estavam presentes e que apresentavam congruência com a base teórica citada no item 2.3, do anexo 6.

6.1 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS

A etapa de sistematização dos dados apresenta um resumo dos dados coletados junto às empresas que participaram do estudo, com o objetivo de propiciar uma noção abrangente da realidade das mesmas.

Definiu-se uma seqüência de apresentação das empresas, de modo a manter harmonia com a ordem utilizada na etapa posterior de análise e interpretação dos dados, conforme ilustrado no quadro 14.

QUADRO 14 – RELAÇÃO DAS EMPRESAS QUANTO AO TIPO E LOCALIDADE

Tipo	Ordem/ empresa	Organização	Cidade
REDES	A	Drogarias NISSEI	Curitiba
	B	DROGAMED	
INDEPENDENTES	C	Farmácia Farmais – Express	Curitiba
	D	Farmácia da Ordem	

REDES	E	Farmácias Tabajara	Londrina
	F	Drogarias Vale Verde	
INDEPENDENTES	G	Farmácia Farmais - Pernanbuco	Londrina
	H	Farmácia Hannafarma	

FONTE: Elaborado pelo autor

6.2 Empresa A: DROGARIAS NISSEI

A Empresa A foi a primeira empresa a ser visitada, recebeu o nome de Drogarias Nissei em homenagem aos filhos de japoneses nascidos na América, uma vez que o fundador é descendente de japonês. Concedeu a entrevista a Gerente administrativa da empresa, a qual atua na empresa há três anos e possui nove anos de experiência no setor.

A empresa foi fundada em 1986, pelo atual proprietário, na cidade de Curitiba e atualmente conta com trinta e cinco unidades, pretendendo no final do ano chegar a quarenta estabelecimentos, em virtude da intensificação do atendimento no litoral paranaense.

A empresa iniciou sua atividade com o sistema tradicional, e tão logo a legislação permitiu adotou o sistema *drugstore*, conta atualmente em seu quadro com 530 funcionários fixos e possui um sistema de administração que recentemente mudou de administração familiar para um processo de profissionalização com a delegação de algumas atividades que eram exercidas pelo proprietário para uma equipe de profissionais contratada no mercado.

Como as organizações varejistas farmácias e drogarias tomaram as suas decisões estratégicas diante de mudanças ambientais de grande amplitude ocorridas no período de 1994 a 2001?

Na Empresa A o processo de tomada de decisões estratégicas, até meados do ano de 1999, era centralizado na figura do presidente, o proprietário. A partir deste período a empresa iniciou uma fase de crescimento e implantou uma nova estrutura administrativa mais condizente para fazer frente ao novo porte da

organização. Assim sendo, as atividades que eram exercidas pelo presidente foram aos poucos sendo descentralizadas para outros profissionais contratados que passaram a ocupar postos de gerência. Com isto, o processo de tomada de decisão sofreu modificações no sentido de que o presidente na tomada de decisão passou a consultar os responsáveis pelas áreas envolvidas diretamente no problema ou que tivessem interesse sobre a solução, exigindo também, dos mesmos que sempre levantassem o máximo de informações para contribuir no processo de decisão.

A busca pela informação seja ela de caráter interno, seja externo é uma exigência para tomada de decisão estratégica, o proprietário procura sempre estar embasado do melhor conjunto de informações possíveis.

“Foi feita uma pesquisa de mercado, naquela época, baseada no resultado desta pesquisa é que nós verificamos, nós temos condições de fazer uma expansão nestes bairros aqui. Eram bairros mais interessantes para a empresa. Esta foi uma decisão dele (presidente), foi uma decisão financeira, ele tomou uma decisão realmente de expandir.”

Entrevistada

Em categorias de decisões estratégicas que a empresa não tem a expertise ela procura contatos com pessoas ou organizações que detêm uma maior experiência para posteriormente tomar a decisão. Foi o que o ocorreu na decisão estratégica de definição da política de informatização.

“Então, a gente acaba fazendo contato com a própria Santa Cruz [atacadista], com alguns gerentes de Curitiba que a gente conhece, e acabamos trocando figurinhas em situações para tomar algumas decisões. Porque tudo que envolve a área de informática tem um custo alto.”

Entrevistada

A empresa considera importante para tomada da decisão estratégia duas situações quando vislumbra uma oportunidade que vai trazer maiores resultados financeiros ou maior lucratividade para empresa ou quando percebe uma situação de que pode perder mercado. Norteiam suas decisões estratégicas em dois

sentidos básicos ou para agregar alguma coisa, ou para suprir uma questão que vai ocasionar perdas.

Quais as características do processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações varejistas farmácias e drogarias decorrentes das decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

Esclarecemos que, para a mudança identificada como a terceira mais importante, que é o incremento das cooperativas de compras, a Empresa A afirmou que não foram necessárias tomar decisões estratégicas sobre este tópico, esta mudança não teve impacto diretamente no ambiente da empresa, apesar de considerar que a mudança foi importante para o seguimento de farmácias independentes. Desta forma, as características das decisões estratégicas identificadas para a Empresa A, apresentadas a seguir, não contemplaram a mudança supracitada.

Uma das características principais das decisões estratégicas da Empresa A é a postura proativa da mesma ao evocar suas decisões estratégicas, como ficou latente na mudança envolvendo a comercialização dos genéricos, que era uma mudança anunciada e na ampliação das redes de farmácias e drogarias.

Para estas duas mudanças ambientais no tocante ao grau, foi considerado de transição evolucionária.

Quanto aos efeitos para os genéricos foi considerada revolucionária antecipada e para a ampliação das redes foi considerada evolucionária reativa.

“O dono da empresa fez várias viagens para os Estados Unidos. E esteve no Chile há pouco tempo, para verificar o funcionamento do medicamento genérico, antes de ser implantado aqui.”

“Quando realmente se começou a cogitar a possibilidade de ter genérico a empresa foi buscar mais informações e daí sim, decidiu a investir mais na parte de não medicamento, porque a gente encontrou a informação de com a entrada do genérico e a sua divulgação de venda iria aumentar a procura por este tipo de medicamento e o faturamento nominal conseqüentemente diminuiria.”

“Digamos que utilizamos um termômetro para ver se eles iriam obter resultados, digamos esperados. Então quer dizer quando o cliente realmente decidiu que não queria mais ser atendido pela empresa concorrente, já existia uma farmácia nossa para ele procurar, se não ele [cliente] teria migrado para outras farmácias.”

“A mudança foi proativa...a aquisição da empresa concorrente por uma outra empresa do ramo... naquele momento mesmo antes de acontecer, nós já tínhamos pensado o que fazer.”

Entrevistada

Uma explicação para diferença no efeito da decisão, sendo que para o genérico foi considerado revolucionária antecipada e para a ampliação das redes de evolucionária reativa foi a necessidade de disponibilidade de recursos.

Para o início da comercialização dos genéricos não foram necessários vultosos investimentos, mesmo porque a empresa adota a estratégia de aquisição de seus medicamentos principalmente através da compra de distribuidoras e assim a empresa pode manter níveis baixos de estoques. Enquanto, para fazer frente à ampliação das redes de farmácias necessitou-se de investimentos na adequação dos estabelecimentos e ou na implantação de novas unidades já configuradas no sistema de drugstore que, de acordo com a Resolução 266/99 da Secretária de Saúde do Estado do Paraná para ser aprovado é preciso atender a uma série exigências.

“Nos trabalhamos sem estoque, então, quer dizer, devido a todo este investimento tecnológico que teve, hoje a gente está repondo o que vendemos ontem, e nos digamos passamos pedidos pela equipe Santa Cruz, eu passo pedido eletronicamente e eles já entregam, loja a loja. Então, a gente não faz estoque.”

Entrevistada

Para a mudança referente às campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias, temos que analisar as decisões estratégicas da empresa em dois momentos.

No primeiro momento, pode-se avaliar que a empresa adotou desde o início de suas atividades a postura de trabalhar com a política de menor preço. A política da empresa de atuar com menor preço, muito provavelmente, pode ter sido a

atividade pioneira do mercado, no sentido de ter deflagrado o início do processo de concorrência na concessão de desconto. Deste modo, podemos classificar a ação como proativa, na categoria forma.

Encontramos evidências de que a mudança pode ser considerada de transformação revolucionária na categoria grau de decisão, porque procurou renovar ou redefinir parâmetros já existentes no mercado. A decisão pode ainda ser considerada como evolucionária antecipada, na categoria efeito da decisão, porque preparou a organização para a entrada no mercado.

“A empresa define qual é o público, qual é a melhor comunicação que tem que ser usada com o seu público, a empresa também investiu em várias pesquisas no mercado. E a empresa optou por trabalhar sempre com o menor preço.”

“O slogan da empresa é sempre o menor preço. E a gente vem trabalhando com este slogan. Adotamos uma política para sermos sempre agressivos em relação ao preço.”

Entrevistada

No segundo momento, com a expansão do mercado e a entrada de novos concorrentes a postura da empresa foi ajustar-se às novas empreitadas dos concorrentes, por isso, foi considerada evolucionária reativa, porque realizou somente mudanças de ajuste, procurando não tomar decisões estratégicas que comprometessem sua estabilidade no mercado.

“Isto [política de desconto de menor preço da empresa A] não mudou hoje, a única diferença hoje em relação a estas promoções de desconto é que já existem algumas normas da vigilância sanitária em relação a isto, o que pode ser trabalhado como desconto ou não. A dificuldade que a gente, às vezes, vem sentindo hoje é o seguinte, é que com a entrada do genérico a margem de rentabilidade das farmácias caíram, e várias farmácias pequenas perderam faturamento, e são estas farmácias pequenas hoje, que estão digamos fazendo esta política de desconto, e digamos prejudicando o trabalho das redes, daí a rede tem que entrar com a promoção de desconto para não perder cliente.”

Entrevistada

Quais são as formas predominantes e os resultados das mudanças organizacionais decorrentes das decisões estratégicas, reflexo das mudanças ambientais?

QUADRO 15 – SITUAÇÃO DA EMPRESA “A” DIANTE DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

	Fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias	Início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos	Incremento das cooperativas de compras ¹	As campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias ²
FORMA DO PROCESSO À MUDANÇA	Proativa	Proativa	-	Proativa
GRAU DA DECISÃO	Transição evolucionária	Transição evolucionária	-	Transformação revolucionária
CATEGORIA DA DECISÃO	Mudança na estrutura e nos processos	Mudança nos processos	-	Mudanças nos processos
EFEITOS DE DECISÃO	Evolucionária reativa	Revolucionária antecipada	-	Evolucionária antecipada
TIPO DE DECISÃO	Centralizada interativa	Centralizada interativa	-	Centralizada

FONTE: Elaborado pelo autor

(1) A empresa “A” não foi afetada por esta mudança.

(2) Características encontradas no momento da implantação da política de desconto por parte da empresa.

Para ampliação das redes de farmácias e drogarias e para o início de fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos o tipo de decisão pode ser considerado como centralizada interativa, uma vez que o presidente decidiu após consultar os demais gerentes, mas a palavra final foi sua.

“Foi uma decisão dele, [Presidente] foi uma decisão financeira, ele tomou uma decisão realmente de expandir, e a partir desse momento ele pediu para equipe atuar.”

Entrevistada

Quanto à mudança referente às campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias observa-se que a empresa decidiu no momento de sua entrada no mercado, trabalhar com a política de menor preço, incluindo a concessão de descontos. Foi uma decisão centralizada, tomada pelo proprietário na definição do posicionamento da empresa MCKENNA (1983), na definição de posicionamento estático para empresas cita que o preço pode ser um elemento de decisão de posicionamento.

“No modelo tradicional, a empresa decide primeiro como deseja se posicionar. Pode querer ser vista como a que tem o menor preço, ou como a que oferece a melhor qualidade. Em seguida, resume este posicionamento num slogan, comunicando este slogan até que seja amplamente reconhecido.”

(MCKENMA, 1993, p. 47)

“O slogan da empresa é sempre o menor preço. E a gente vem trabalhando com este slogan. Adotamos uma política para ser sempre agressivos em relação ao preço.”

Entrevistada

Analisando as decisões estratégicas quanto ao estímulo para decisão e o modelo de solução propostos por MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976), verificamos que, para as mudanças ambientais relacionadas às campanhas de descontos e ao início da comercialização dos medicamentos genéricos, o estímulo pode ser considerado oportunidade, pois a empresa atua de forma predominantemente de modo voluntário. E para a mudança ampliação das redes de farmácias e drogarias o estímulo da decisão encontrado assemelha-se ao tipo problema evocado por pressões moderadas. Consideramos pressões

moderadas, em face de que a empresa mantinha um “termômetro” do mercado. Mas aguardou até o momento da regulamentação da atividade por parte da Secretaria de Saúde do Estado do Paraná.

“Quando [Empresa A] entrou no mercado de drugstore, já entrou cumprindo a lei, ela já entrou atendendo às determinações da vigilância sanitária...”

Entrevistada

Os tipos de soluções que foram encontradas para as decisões estratégicas frutos das mudanças ambientais significativas de expansão das redes e de campanhas de desconto foram consideradas como do tipo dada, isto é, foram totalmente desenvolvidas no começo do processo, sob a coordenação do presidente da empresa. Enquanto, para mudança ambiental início da comercialização dos genéricos o tipo de solução foi considerado customizada, porque a solução foi desenvolvida especialmente para esta decisão estratégica.

A Empresa A considerou que as principais características da organização que se modificaram foram no tocante à tecnologia organizacional, conforme foi apresentado na figura 8, que foi a implantação de novos processos organizacionais decorrentes da informatização da empresa.

Atualmente, o presidente pode acessar de modo instantâneo o sistema e verificar a situação presente da empresa. A informatização nos pontos de vendas também exigiu mudança em aspectos culturais dos funcionários relacionados aos aspectos de novas atitudes e habilidades, conforme exposto foi na figura 8.

O advento da informatização possibilitou à Empresa A ter condições de ampliar seu *mix* de produtos. A empresa considerou que a decisão de ampliar o *mix* alterou de forma significativa suas características, com destaque para a área visual dos estabelecimentos.

“...também queria dizer que pelo menos em Curitiba e em algumas regiões do Paraná, foi um aumento grande em relação ao mix de produtos que eu considerei como mudança

importante no setor.”

“Uma grande mudança visual, o que eu chamo de mudança de visual, desde a comunicação de logomarca, desde gôndolas, prateleiras, e da forma do atende abordar o cliente.”

Entrevistada

6.3 Empresa B: FARMÁCIAS DROGAMED

A história da Empresa B, a segunda a ser visitada, começou em 1975, na Farmácia Chile, no Bairro da Água Verde, em Curitiba. Em 1979 já eram 2 lojas que passaram então a denominar-se DROGAMED, a partir de então, deu-se início ao crescimento da rede. O entrevistado foi o diretor comercial da empresa, que atua na mesma há dois anos e meio e possui dez anos de experiência no mercado.

Em 1996, a rede iniciou em Curitiba a implantação do modelo *drugstore*, até então inédito no Estado, ampliando o *mix* de produtos para cerca de 8 mil itens. Mas, foi somente em 1999 que a empresa recebeu da Secretaria Estadual de Saúde a resolução que autorizava o funcionamento do modelo varejista, foram longos três anos de disputas judiciais.

No ano de 1998, a empresa protagonizou um fato marcante no comércio varejista de medicamentos em Curitiba, a rede consolida-se no mercado com a aquisição de sua maior concorrente a Rede de Farmácias Minerva e passa a ter 80 lojas e empregar aproximadamente 1500 pessoas.

Vislumbrando a oportunidade de expansão em 2000 a empresa abriu seu capital e associou-se ao Grupo FASA – Farmácias Ahumada S/A, líder do varejo farmacêutico no Chile, com 180 lojas e atuando no Peru, onde possui 60 unidades.

A aquisição da empresa pelo Grupo FASA foi seguida de uma profunda reorganização, e em 2001, a Empresa B deu início ao seu plano de expansão.

A primeira cidade que fez parte do projeto foi Londrina, a segunda cidade em população do Estado do Paraná, com a inauguração de três lojas.

Em 2001, a rede inaugurou algumas lojas fora do Paraná, nas cidades de Florianópolis, Joinville e Blumenau. E no final do mesmo ano abriu sua primeira loja no Estado do Rio Grande do Sul, totalizando a marca de 100 lojas.

Atualmente a rede possui 113 lojas na região sul do país, gerando aproximadamente 1800 empregos diretos e com um *mix* com algo em torno de 10 mil itens.

A empresa adotou a filosofia das Farmácias Ahumada do Chile e do Peru procurando agregar maior valor para seus clientes, oferecendo uma ampla variedade de produtos e serviços no âmbito da saúde, higiene, cuidados pessoais e conveniências. A empresa tem implantado sua estratégia de desenvolvimento nos diversos formatos e nas melhores localizações, inovando-a no tamanho da área de vendas, leiaute (*lay-out*), *design* e *mix* de produtos que permitem oferecer aos consumidores uma compra conveniente em um só lugar, satisfazendo suas diferentes necessidades e hábitos de compra.

A empresa mantém em todas as suas farmácias, em tempo integral, um profissional farmacêutico para dar assistência e atender as solicitações de seus clientes. De acordo com informações prestadas pelo Departamento de Marketing da empresa, a mesma foi pioneira no ramo, no Paraná, a fazer entregas em domicílio, dar descontos aos aposentados e trabalhar com listas de descontos para medicamentos.

Desenvolve também, programas sociais, através de campanhas beneficentes e de esclarecimento desenvolvidas sempre em parceria com outras instituições de saúde e entidades de classes como a campanha “Doe seu troco para os hospitais de Clínicas”.

Observamos que a Empresa B é uma empresa de grande porte e possui uma organização administrativa profissional, semelhante as grandes empresas do varejo alimentício. O processo de decisão pode ser considerado participativo direcionado, sendo que não é exercida nenhuma forte pressão sobre o cargo, em si, mas sim uma exploração das potencialidades das pessoas nas participações das soluções de acordo com a área atuação. Por exemplo, cada área está incumbida de responder às demandas de informações de outras áreas,

subsidiando as discussões da diretoria e os conjuntos destas informações são as fontes que nortearam o processo de decisão.

“Nós temos na realidade um conselho que se reúne uma vez por mês, quando se analisam os resultados, e semanalmente nós temos uma reunião de diretoria, para analisar o que foi feito, o que será feito. Aqui monitorar constantemente para não sair do rumo.”

Entrevistado

Portanto, o principal ponto para tomar as decisões é conhecer o máximo possível os aspectos positivos e negativos relacionados ao problema, ou seja a busca de informações relevantes; Seguindo este propósito, a empresa busca maior número de informações possíveis para poder pautar as suas decisões.

Em certas ocasiões a mesma recorre a serviços de consultorias ou assessorias na contribuição do processo de decisão, bem como em atividades eventuais cotidianas que demandam conhecimento específico.

É também uma empresa que acompanha o mercado, procura antecipar as situações do mercado, e não tem uma séria preocupação com os seus concorrentes e toma suas decisões focadas no cliente.

Como as organizações varejistas farmácias e drogarias tomaram as suas decisões estratégicas diante de mudança ambientais de grande amplitude ocorridas no período de 1994 a 2001?

O processo de definição das decisões estratégicas na empresa é geralmente realizado em grupo, são decisões de colegiado, de diretoria, que se reúnem semanalmente. O núcleo decisório em nível estratégico da empresa é composto de um superintendente e três diretorias: a diretoria comercial, a diretoria administrativa e financeira e a diretoria operacional.

A empresa considera que atualmente o processo de decisão está mais complexo, envolvendo mais variáveis, que as variáveis não são conhecidas ou

que não foram maturadas ainda e podem derivar uma postura da empresa frente ao mercado, esta postura é o posicionamento que a empresa deseja adotar.

Contudo, a Empresa ressalta a preocupação em monitorar constantemente o desenvolvimento da solução proposta e renovar a decisão estratégica sempre que se fizer necessário.

“...são decisões importantes para a empresa, isto faz parte da nossa vida, do nosso cotidiano. Ela está inserida no contexto normal da empresa. Agora existem situações que nos faz rever uma decisão que tinha sido feito anteriormente, às vezes por uma variável externa, por exemplo, uma variável de mercado. Então, você precisa de repente rever o orçamento, rever o rumo. Uma variável política que possa estar influenciando minha empresa, aí você precisa rever. Porque a empresa responde ao ambiente, ela está inserida no ambiente, ela age e reage a este ambiente, ela influencia e é influenciada pelo ambiente.”

Entrevistado

A Empresa B avalia que o Brasil se diferencia de outros países comparando o grau de novidade a que as empresas estão expostas, dos acontecimentos que ocorrem no ambiente, destaca-se a implantação da ANVISA, que foi um fato importante para o setor. A presença da Agência trará mudanças importantes ao mercado de comércio farmacêutico.

“...no Brasil o grau de novidade está muito elevado, têm muitas mudanças que ainda vão acontecer, que ainda não estão concluídas, estão ocorrendo e não estão concluídas, por isto, que o índice de novidade aqui é muito grande.”

Entrevistado

A Empresa B adota um conjunto de medidas administrativas para contribuir no processo de tomada de decisão estratégica, duas foram mais enfatizadas a projeção de cenários e a elaboração de orçamentos anuais e quinquenais.

“Decisão estratégica você precisa dela [decisão estratégica] sempre. A empresa não pode ser uma nau a deriva, você tem que ter um bom orçamento, metas claras, e aí, está presumido o que você quer ser, o que ela vai ser, como ela vai se posicionar no mercado, não existe um momento que eu preciso tomar uma decisão estratégica, tem algumas decisões estratégica que fazem parte do cotidiano. Quando a gente analisa o orçamento, por exemplo, quanto a gente vai faturar, com que despesa, aí

são decisões importantes para a empresa, isto faz parte da nossa vida, do nosso cotidiano.”

Entrevistado

Para Empresa B, os tipos de tomada de decisão não coincidiram com nenhum catalogado no anexo 6, item 2.3.5, por ser uma das maiores redes de farmácias do país, possui uma estrutura hierárquica bem definida, mas no processo de tomada de decisão a figura do superintendente é de liderar, envolver, conduzir todas as áreas na busca de alternativas e posteriormente definir a escolha da melhor decisão por consenso.

“É seria mais ou menos esta aqui. Também não é esta, assim, deste modo ainda. Em nossa situação consultam-se outras pessoas e no final ele [superintendente] faz um consenso com estas pessoas. É como se fosse uma outra opção, um quinto modelo, onde ele consulta, mas ele [superintendente] predominantemente lidera o processo de decisão.”

Entrevistado

Então, inclui-mos um novo tipo de tomada de decisão o liderado por consenso derivado do modelo centralizado interativo e do tipo de decisão tomada em grupo. No modelo centralizado interativo consultam-se outras pessoas, mas a palavra final é somente do decisor e no tipo de decisão tomada em grupo a escolha é realizada pela maioria.

No caso da Empresa B, a escolha da decisão é realizada por consenso, em um processo de liderança conduzido pelo próprio decisor. Em princípio, pode parecer extremamente simples, mas na prática demonstra ser de difícil implantação e coordenação. É preciso considerar também, a questão do papel da responsabilidade do decisor, principalmente em situações nas quais o resultado alcançados da decisão não seja o esperado

Quais as características do processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações varejistas farmácias e drogarias decorrentes das decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

Para a mudança ambiental incremento das cooperativas de compras a situação é semelhante ao apresentado pela Empresa A, segundo a Empresa B esta mudança não ocasionou nenhuma necessidade de se tomar decisões estratégicas para a mudança específica.

A empresa possui como característica no processo de tomada de decisões estratégicas de ter a postura proativa, porém é preciso ressaltar o fato de que a mesma é uma das maiores redes de comércio farmacêutico do país. Em 2001 a empresa B ocupou a sexta posição entre as maiores empresas do ramo varejista do comércio farmacêutico, ver quadro 11, por isso, detém a capacidade de influenciar significativamente o seu ambiente em nível regional.

Esta posição explica porque em algumas situações a empresa passa a imagem de postura passiva diante das turbulências do ambiente, enquanto, o que ocorre na verdade é que a empresa em determinadas situações não sofre os mesmos efeitos que são sentidos pela maioria das empresas do setor; configura, portanto, a postura reativa.

Por isso, para a mudança ambiental das campanhas de descontos consideramos a postura como forma reativa.

Pode-se observar esta constatação, analisado a decisão estratégica que foi reflexo da mudança ambiental das campanhas de descontos, em que a mesma adotou uma postura proativa em algumas situações como a criação de cartões de fidelidade, programas de descontos a aposentados e de fidelização, mas em um primeiro momento não se preocupou com a onda dos descontos, adotou, portanto, uma postura reativa contínua de branda intensidade no início das campanhas de desconto em Curitiba.

“Ela [decisão] pode ser ativa ou reativa. Eu diria que tem as duas coisas, eu diria que o desconto é algo que você tenta desenvolver com promoções, campanhas especiais para atrair o consumidor, para que ele seja bem servido, para que ele venha mais vezes na sua empresa, para que ele perceba que você tem preços competitivos. Este é um componente importante, uma vez que como consumidor, ele vive um momento de baixo poder aquisitivo. Quando a empresa pode ofertar alguma coisa a mais é importante para ele.”

Entrevistado

Para o início da comercialização dos genéricos a empresa atuou de forma proativa, buscou conhecer o programa e os impactos que poderia trazer. Mais uma vez a técnica de cenário mostrou-se bastante útil. Foram visitados outros países que já tinham adotado o programa de genéricos.

“Sim. Estudamos para saber qual seria o impacto do genérico no médio prazo e em longo prazo, o que deveria ser feito, com base na experiência de outros países. Nos analisamos como tinha se identificado esta expansão do genérico em outros países. Estudamos bastante este assunto.”

Entrevistado

Cenários são visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstância que podem ocorrer (PORTER, 1986).

WACK (1998) ao relatar a aplicação do método de cenários pela empresa Shell, argumenta que o método é apropriado para compreender a incerteza do futuro e integrá-lo ao raciocínio administrativo. “O método utilizado para refletir e planejar para o futuro deve ser apropriado para um ambiente de negócios diferentes” (WACK, 1998, p. 364). O autor acredita que os cenários de decisão são um método deste gênero.

MINTZBERG, AHLSTRAD e LAMPEL (2000) incluíram o método de cenários na escola de planejamento, que também foi considerada como de natureza prescritiva, conforme foi ilustrado no quadro 4. Os autores citam que o planejamento de cenários foi um avanço da escola de planejamento sobre a escola de design, mas salientam que o mesmo é um instrumento de aperfeiçoamento de planejadores e não de planejamento, “o objetivo da construção de cenários pode ser descrito, na melhor das hipóteses, como o desenvolvimento de planejadores e não o planejamento em si, porque a intenção não é de formalizar a criação de estratégias, mas sim melhorar a maneira pela qual os gerentes a fazem” MINTZBERG, AHLSTRAD e LAMPEL (2000, p. 52).

Para as decisões, resultados da mudança expansão das redes de farmácias, consideramos a postura da empresa de proativa, primeiro porque ampliou o número de unidades consideravelmente em um curto período de tempo, depois porque adquiriu um de seus principais concorrentes e por último por abrir seu capital e associar-se a um grupo de outro país. Estas ações demonstram a intenção da empresa de se posicionar como líder do mercado e estar preparada para enfrentar as turbulências do ambiente.

Quanto ao grau de decisão em ambas as situações tanto dos genéricos como das campanhas de descontos consideramos que foi mantido o status quo. Enquanto, para a mudança expansão das redes consideramos que houve uma transformação revolucionária, conforme foi justificado no parágrafo anterior.

“... [genérico] é uma mudança que você precisa conviver com ela, você não tem escolha. Ela é importante para a população, ela está sendo adotada pela classe média, o governo também defendeu, então a missão das empresas de varejo é se adaptar, é conviver tem que saber quais são os impactos para conviver adequadamente.”

Entrevistado

Analizados os efeitos das mudanças organizacionais decorrentes das decisões estratégicas, pode-se classificá-los como de revolucionária antecipada para as decisões resultantes da mudança ambiental expansão das redes, porque alterou os objetivos da organização, a participação da empresa chilena no capital da empresa possibilitou também uma redefinição dos objetivos da empresa, pelo menos no logo prazo. Consideramos que para o genérico o efeito das mudanças organizacionais foi evolucionária antecipada, porque foram realizadas mudanças preparatórias e para as campanhas de descontos o efeito foi evolucionária reativa.

“...[reação da Empresa B] foi acontecendo naturalmente em função do genérico serem lançados. Porque a gente não sabia qual produto ia ter genérico. Então, na medida que o genérico vão nascendo, você vai incorporando os novos genéricos ao seu estoque.”

Entrevistado

Quais são as formas predominantes e os resultados das mudanças organizacionais decorrentes das decisões estratégicas, reflexo das mudanças ambientais?

QUADRO 16 – SITUAÇÃO DA EMPRESA “B” DIANTE DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

	Fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias	Início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos	Incremento das cooperativas de compras ¹	As campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias
FORMA DO PROCESSO À MUDANÇA	Proativa	Proativa	-	Reativa
GRAU DA DECISÃO	Transformação revolucionária	<i>Status quo</i>	-	<i>Status quo</i>
CATEGORIA DA DECISÃO	Mudanças na estrutura, tecnologia, processos e cultura	<i>Mudança no processo</i>	-	-
EFEITOS DE DECISÃO	Revolucionária antecipada	Evolucionária antecipada	-	Evolucionária reativa
TIPO DE DECISÃO	Liderado para Consenso	Liderando para Consenso	-	Liderando para Consenso

FONTE: Elaborado pelo autor

(1) A empresa “B” não foi afetada por esta mudança.

Quanto às classificações das decisões de acordo com o modelo de solução propostos por MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976), verificamos que para as mudanças de início da comercialização dos genéricos e expansão das redes de farmácias o estímulo da empresa foi considerado como predominantemente de oportunidade. Para as mudanças das campanhas de descontos como problemas, por serem evocadas sobre pressões.

Analizando as decisões estratégicas quanto aos tipos de soluções propostos por MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976), verificamos que para as

mudanças ambientais relacionadas à expansão das redes de farmácias e drogarias e o início da comercialização dos medicamentos genéricos foram consideradas customizadas, uma vez que foram decisões consideradas desenvolvidas especialmente para aquelas decisões. Mas ao analisarmos as campanhas de descontos, a solução por sua vez pode ser considerada customizada ou combinada, porque a participação da empresa chilena proporcionou um intercâmbio e a empresa poderia encontrar as soluções customizadas, inspirando-se em decisões já tomadas pela empresa chilena.

Empresa C: FARMÁCIA FARMAIS – EXPRESS – VISCONDE DE GUARAPUAVA

A organização C é um estabelecimento que foi adquirido em 1998, pelo atual proprietário, que já tem 40 anos de experiência no ramo do comércio farmacêutico de medicamentos. É uma organização tipicamente familiar, conta com apenas um funcionário e os demais trabalhos são divididos entre a filha, a esposa e o filho que está cursando farmácia e bioquímica.

A farmácia atua sob a bandeira da franquia Farmais desde da aquisição. O ponto forte é o atendimento, a empresa prima pelo atendimento. A empresa prestava o serviço de recebimento de contas de empresas prestadoras de serviços, mas com a promulgação da Resolução 266/1999 da Vigilância Sanitária, não foi mais possível a prestação deste serviço, porque o espaço físico do estabelecimento não permite que a empresa possa atender às exigências da resolução e transformar-se em *drugstore*.

A empresa procura manter-se atualizada quanto às ações praticadas pelo mercado, ressaltados os limites financeiros necessários aos investimentos.

Nesta empresa a entrevista foi realizada diretamente com o proprietário e contou com a presença do filho, por isso definiu-se entrevistado A para o proprietário, e B para o filho.

Como as organizações varejistas farmácias e drogarias tomaram as suas decisões estratégicas diante de mudanças ambientais de grande amplitude ocorridas no período de 1994 a 2001?

O processo de tomada de decisão estratégia é por consenso familiar. Os membros da família buscam informações, principalmente entre outros empresários do ramo e a opinião do filho, que está se formando em farmácia e bioquímica é muito importante. A limitação é devido a capacidade da empresa de investir, o proprietário sempre optou por investimento com recursos próprios.

“Geralmente, a gente consulta amigos do ramo, trocamos idéias e vamos chegando em uma decisão estratégica.”

Entrevistado A

No processo de tomada de decisão a empresa não atua de forma pioneira, geralmente espera a maturação dos resultados dos movimentos dos demais estabelecimentos, duas explicações foram encontradas: primeiro o perfil do empresário e segundo a localização do estabelecimento.

“É porque às vezes, têm algumas coisas que a gente tem que fazer, mais tem que aguardar a situação financeira melhorar. Temos que dar tempo ao tempo. Temos que fazer na hora certa, não na hora que queremos fazer. É fazer e se estrear. A gente não faz na hora que queremos, mas na hora em que é possível obter êxito.”

Entrevistado A

A localização influencia o processo de decisão estratégica da empresa pelo fato de a mesma estar localizada em uma região periférica ao centro, isto faz, com que as ações dos concorrentes não surtam um efeito imediato no estabelecimento; pode-se avaliar os impactos que ocorreram em outras empresas do setor, antes que os efeitos cheguem a região.

Mas os efeitos chegam, conforme foi citado pelo proprietário, como no caso das campanhas de descontos. Atualmente muitos consumidores aposentados da região vão comprar seus medicamentos no centro, motivados pela facilidade do transporte urbano do município e pelo não pagamento de passagem.

Outras características da Empresa C é que para investir utiliza somente recursos próprios e não procura auxílio de consultorias.

“Não tem a necessidade de uma consultoria, porque sei lá, é uma firma pequena.”

“Não utilizamos apoio financeiros de terceiros, somente com recursos próprios.”

Entrevistado B

Quais as características do processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações varejistas farmácias e drogarias decorrentes das decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

Esclarecemos que para a Empresa C a mudança ambiental relacionada ao incremento da cooperativa de compras, não motivou nenhuma decisão estratégica. Esta situação pode ser explicada pelo fato de a empresa participar de uma franquia e a mesma já possuir uma estrutura de compras e de negociação de descontos com os fornecedores.

Podemos considerar que a Empresa C não tomou nenhuma decisão estratégica de forma proativa para as três mudanças ambientais que estão sendo estudadas neste capítulo, todas as suas respostas foram reativas.

“Quanto ao genérico, tenho pouca coisa, não tenho muito, mas na medida do possível eu tenho o necessário.”

“Não adianta planejar a chegada do genérico. Quando chegou tivemos de pegar, se o consumidor chegar e não tivermos o produto, então normalmente, teremos de adquiri-los.”

Entrevistado A

Quanto ao grau da decisão, podemos considerar que para as três mudanças ambientais as campanhas de descontos, a expansão das redes de farmácias e drogarias e para o início da comercialização foram *status quo*.

Em relação às categorias de decisão houve apenas uma alteração no

leiaute motivado pelo formato da franquia e a intenção de acompanhar as tendências do mercado, mas não chegou a ser considerado uma *drugstore*, à qual creditamos para mudança expansão das redes de farmácias e drogarias.

Consideramos que os efeitos das decisões estratégicas foram evolucionária reativa para as três mudanças ambientais, porque a empresa realizou somente pequenos ajustes.

Quais são as formas predominantes e os resultados das mudanças organizacionais decorrentes das decisões estratégicas, reflexo das mudanças ambientais?

QUADRO 17 – SITUAÇÃO DA EMPRESA “C” DIANTE DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

	Fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias	Início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos	Incremento das cooperativas de compras ¹	As campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias
FORMA DO PROCESSO À MUDANÇA	Reativa	Reativa	-	Reativa
GRAU DA DECISÃO	<i>Status quo</i>	<i>Status quo</i>	-	<i>Status quo</i>
CATEGORIA DA DECISÃO	Mudança no processo	-	-	-
EFEITOS DE DECISÃO	Evolucionária reativa	Evolucionária reativa	-	Evolucionária reativa
TIPO DE DECISÃO	Em grupos Centralizada	Em grupos Centralizada	-	Em grupos Centralizada

FONTE: Elaborado pelo autor

(1) A empresa “C” não foi afetada por esta mudança.

Consideramos o estímulo quanto à solução como problema, para as decisões estratégicas resultados das três mudanças ambientais, uma vez que a empresa não considerou as mesmas como oportunidades e não as antecipou.

Para a solução no tocante às campanhas de descontos consideramos como dada, em razão de que todas as ações referentes a esta situação foram e são dadas pela franqueadora e porque a empresa não desenvolveu, pelo menos não citou, nenhuma ação de cunho próprio, ao passo que, para as outras soluções resultadas das outras duas mudanças consideramos como customizadas.

Empresa D: FARMÁCIA DA ORDEM LTDA

“30 ANOS a serviço de sua saúde” este é o lema da Farmácia da Ordem, estabelecimento com mais de trinta anos de tradição que foi adquirido, em 2000, pela entrevistada, Farmacêutica Dylma Cordeiro Rego, formada pela Universidade do Pará, há 38 anos e que trabalhou durante 13 na rede de Farmácias Minerva e posteriormente 5 na rede de farmácias Drogamed. “Praticamente nasci em uma farmácia, meu pai era dono de farmácia”, informa a proprietária.

Apesar de a farmácia estar localizada em uma região central de Curitiba, à Rua Marechal Floriano Peixoto, nº 57, o nome Farmácia da Ordem é do tempo que a matriz ficava no Largo da Ordem e a filial no endereço atual. Em março deste ano a proprietária decidiu fechar uma das lojas e optou por mudar a matriz para a Rua Marechal e fechar o estabelecimento do Largo da Ordem, contudo o nome permaneceu o mesmo, ou seja Farmácia da Ordem, localizada na Rua Marechal Floriano. Em 2000 a farmácia tinha 16 funcionários e agora conta com 8 funcionários.

A Farmácia da Ordem é freqüentada por um público variado, mas com atendimento e atenção especial aos aposentados. A vasta experiência da proprietária no ramo é fundamental para direção dos negócios, a mesma procura

acompanhar as atividades cotidianas dos demais funcionários e atender pessoalmente os consumidores.

O estabelecimento mantém o balcão tradicional, mas incluiu algumas prateleiras no centro do estabelecimento, nas estão expostos produtos de primeira necessidade, a proprietária pretende implantar futuramente o sistema de conveniência. O orgulho da farmácia é o atendimento; é através das ações de atendimento que o estabelecimento procura manter e conquistar os clientes, mas ainda não oferece os serviço de recebimento de contas aos clientes.

O faturamento da Farmácia da Ordem é composto, em média, de 60% da venda de medicamentos e 40% de perfumaria e produtos de primeira necessidade. O fato de a empresa estar localizada em uma região de alto tráfego de pedestre e também em uma esquina explica um pouco o elevado volume de vendas de produtos de primeira necessidade, aliado à característica da região que não possui muitos supermercados por perto.

Quando adquiriu a empresa a mesma já possuía sistema de informática, o qual permanece o mesmo até hoje.

Como as organizações varejistas farmácias e drogarias tomaram as suas decisões estratégicas diante de mudanças ambientais de grande amplitude ocorridas no período de 1994 a 2001?

O processo de definição das decisões estratégicas na empresa é geralmente centralizado, pela vasta experiência que a proprietária detém na área, muitas decisões toma sem consultar o marido, que é sócio, ou o filho que estuda administração de empresas.

“Quando decidi transferir a matriz, para cá, na Marechal, decidi sozinha, depois é que comuniquei ao meu sócio.”

Entrevistada

A Empresa D considera importante no processo de tomada de decisão a análise dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa, como o exemplo citado pela entrevistada de que avalia a atual localização como um ponto forte e o *mix* de produtos e como ponto fraco a ser ponderado no momento da tomada de decisão é “o pouco capital de giro”.

Característica comum no processo de tomada de decisão é a falta de um procedimento formal, um processo planejado de tomada de decisão. A empresa realiza reuniões ordinárias, geralmente bimensais, mais para tratar de assuntos do cotidiano da empresa ou extraordinárias, mas o foco dos problemas é o mesmo.

“Logicamente gostaríamos de tratar as mudanças de forma mais natural e planejada, porém as situações ocorrem de forma tão rápida que acabamos por ter de apagar incêndios...”

Entrevistada

Quais as características do processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações varejistas farmácias e drogarias decorrentes das decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

Podemos considerar que a Empresa D tomou as mesmas respostas para as seguintes mudanças ambientais significativas as campanhas de descontos, ampliação das redes de farmácias e drogarias e o incremento das cooperativas de compras.

Para a mudança ambiental incremento das cooperativas de compras a Empresa D não participa de nenhuma cooperativa. O perfil da proprietária é avesso a receber “gerência” externa, gosta de tomar as decisões sem ter que recorrer a outras pessoas, por isso, não participa de sistema de franquias e ainda não aderiu ao sistema de cooperativa, mas pondera que pode analisar a situação no futuro.

Analisando a forma de mudança para as decisões estratégicas relativas à mudança ambiental incremento das cooperativas de compras, ampliação das

redes de farmácias e drogarias e campanha de descontos, consideramos para Empresa D que foram de forma reativa, não apresentou uma postura antecipatória em nenhuma situação. Como a empresa não dispõe de uma situação que a habilite à mesma concorrer por preço a mesma adotou uma postura de concorrer através do atendimento.

“Na análise do ambiente externo, verifico que estou num setor muito competitivo, concorrendo com uma única loja com grandes redes.”

“Considero o mais importante o atendimento, assim que o cliente entra em meu estabelecimento dedicamos toda atenção a ele.”

Entrevistada

Para as decisões estratégicas reflexos da mudança ambiental do início da comercialização dos genéricos a postura da Empresa D também foi considerada como reativa. O processo de decisões estratégicas para esta mudança foi estimulado pelos clientes que começaram a solicitar os medicamentos genéricos e pela principal distribuidora que abastece a empresa. A distribuidora vendeu para a Empresa D um lote de produtos por meio de consignação. Com isto a empresa abasteceu-se e não precisou desembolsar nenhum recurso. Consideramos a decisão de forma reativa, porque foi a distribuidora que propôs o negócio e não a empresa. A empresária informou que também decidiu tudo sozinha, uma vez que era uma boa proposta, não relutou, aceitou na hora e considerou que não era necessário consultar o sócio.

Consideramos que para as quatro mudanças ambientais da Empresa D que o grau foi transição evolucionária, muda, mas mantém a estrutura, uma vez que o fechamento da filial não foi motivado por nenhuma das quatro mudanças.

Quanto ao efeito para as quatro mudanças, os aspectos que mais se destacaram foram às mudanças evolucionárias reativas, porque a empresa realizou somente pequenos ajustes.

Quais são as formas predominantes e os resultados das mudanças organizacionais decorrentes das decisões estratégicas, reflexo das mudanças ambientais?

QUADRO 18 – SITUAÇÃO DA EMPRESA “D” DIANTE DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

	Fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias	Início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos	Incremento das cooperativas de compras	As campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias
FORMA DO PROCESSO À MUDANÇA	Reativa	Reativa	Reativa	Reativa
GRAU DA DECISÃO	Transição evolucionária	Transição evolucionária	Transição evolucionária	Transição evolucionária
CATEGORIA DA DECISÃO	-	-	-	-
EFEITOS DE DECISÃO	Evolucionária reativa	Evolucionária reativa	Evolucionária reativa	Evolucionária reativa
TIPO DE DECISÃO	Centralizada	Centralizada	Centralizada	Centralizada

FONTE: Elaborado pelo autor

Para o início da comercialização dos genéricos consideramos o estímulo quanto à solução como problema, uma vez que a empresa não considerou a mesma como oportunidade e não antecipou; a solução foi proposta pela distribuidora, desse modo foi evocada por pressões moderadas. Quanto às

demais mudanças ambientais, consideramos o estímulo como crise, porque foi uma resposta às pressões e necessitava de imediata ação.

Quanto ao fornecimento da solução para a comercialização dos genéricos como pronta e para as demais mudanças, as soluções foram categorizadas como customizadas.

Esclarecemos que a postura reativa da empresa não pode ser considerada como alienada; a condutora conhece bem o mercado e tem um rol de alternativas implementadas ou a serem implementadas de acordo com a necessidade, como o serviço de entrega em domicílio, com características diferenciadas dos demais.

“Quanto às influências, posso dizer que a todo o momento as mudanças no ambiente sempre nós fazem refletir e verificar que o ambiente está em constante mutação, as novidades quando boas e percebidas, devem ser analisadas com carinho e adaptadas ao dia-a-dia e de certa maneira influência a empresa.”

Entrevistada

Empresa E: FARMÁCIAS TABAJARA

Na rede de farmácias Tabajara, a entrevista foi realizada com o fundador e proprietário da empresa. A mesma iniciou suas atividades com uma unidade no mês de setembro de 1979, em Londrina. Da localização inicial para a atual sede da matriz mudou-se apenas do lado da av. Avenida Inglaterra. Com seus atuais 23 anos de vida a empresa conta com sete unidades no município de Londrina e têm em seu quadro 66 funcionários fixos.

A segunda unidade foi inaugurada em 1985; em 1988 foi aberta a terceira; em 1991 foi constituída a quarta e de 1997 para cá foram inauguradas as outras três lojas.

As sete unidades atendem todas as regiões de Londrina. A zona Sul é atendida pela Unidade da Avenida Inglaterra, a zona Leste pela Unidade Laranjeiras, a zona Oeste pela Unidade da Avenida Maringá, têm duas unidades atuando no centro da cidade e também conta com uma unidade na Zona Norte.

A empresa sempre esteve em um processo constante de evolução e tradução das tendências do mercado para as suas condições. Atualmente todas as unidades da Empresa E atuam sob o modelo de varejo *drugstore* e a empresa já teve a experiência de conviver durante dois anos com dois modelos de varejo. Isto aconteceu quando o proprietário decidiu converter duas unidades para o sistema de franquia. Após dois anos a convivência de algumas unidades sob uma bandeira e outras sob o regime de rede, gerou alguns conflitos e o proprietário ponderou e decidiu passar as unidades que estavam sob o modelo de franquia para rede. Então, a partir de 1999, todas as unidades voltaram a atuar de forma semelhante.

Como as organizações varejistas farmácias e drogarias tomaram as suas decisões estratégicas diante de mudança ambientais de grande amplitude ocorridas no período de 1994 a 2001?

O proprietário antes de comprar a empresa E já possuía 12 anos de experiência no ramo; este tempo somado aos 23 de atuação à frente da Empresa E, será importante para explicar o processo de decisão da empresa que, em nível estratégico, é totalmente centralizado, baseado em conhecimentos que o mesmo adquiriu ao longo de sua vida empresarial e motivado pelas pressões ambientais.

Percebe-se que na Empresa E o proprietário centraliza todas as decisões estratégicas da empresa, não possui subordinados que opinam ou participam do processo e considera importante que as decisões estratégicas agreguem valor para a empresa. Agregar valor é a situação definida pelo proprietário na qual não se pode considerar somente ganhos financeiros ou simplesmente questões de comparação de valores, como o preço em uma determinada negociação com fornecedores ou o valor de um aluguel, é preciso considerar outros aspectos de ganho para a empresa.

Indagado sobre como toma as suas decisões estratégicas, o proprietário respondeu:

“De forma centralizada.”

Perguntado sobre a participação de outras pessoas no processo de decisão estratégica o entrevistado respondeu:

“A decisão é toda minha.”

Indagado sobre o processo de decisão estratégica referente à mudança ambiental início da comercialização dos genéricos, respondeu:

“Também, centralizada.”

Registra-se também a passagem de duas consultorias prestando serviços para empresa E. As consultorias foram importantes na opinião do entrevistado, porém o processo de decisão continuou centralizado.

Contudo, é importante considerar que o tempo para tomada de uma decisão estratégica é rápido, o que refletirá na postura da empresa diante das mudanças ambientais investigadas.

Perguntado sobre o objetivo das consultorias o entrevistado respondeu:

“Foi principalmente para verificar se as decisões que nós vínhamos tomando estavam realmente dentro do padrão do mercado ou não.”

Entrevistado

Quais as características do processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações varejistas farmácias e drogarias decorrentes das decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

Para a mudança ambiental incremento das cooperativas de compras, a Empresa E não participa de nenhuma cooperativa; considera que esta mudança não teve influência em seus negócios e portanto não foi tomada nenhuma decisão estratégica para esta mudança.

Analisando o processo de tomada de decisões estratégicas para as seguintes mudanças ambientais o início da comercialização dos genéricos e a ampliação das redes de farmácias, consideramos que a forma da decisão como proativa. Para as campanhas de descontos consideramos como reativa.

Quanto à mudança ambiental do início da comercialização dos medicamentos genéricos a empresa E considera que foi a pioneira no lançamento destes medicamentos na cidade de Londrina, fruto de uma parceria realizada com a empresa antes do início da comercialização, o que explica a postura proativa.

“Olha, o genérico teve uma previa bem grande, ficou um tempo ai vai ser lançado, vai ser lançado. Quando realmente foi lançado, já estávamos prontos para receber, nós fomos as primeiras unidades daqui de Londrina que recebeu o genérico, tivemos uma campanha de lançamento dos genéricos, em Londrina nós fomos os pioneiros. E hoje, nós temos uma linha de genéricos completa. Em parceria com os principais laboratórios de genérico, com a linha total, todo produto de importância no mercado nós temos nas lojas.” (grifo nosso)

Entrevistado

Para esta mudança ambiental o grau de decisão foi considerado de transição evolucionária e quanto à categoria consideramos que aconteceram mudanças nos processos organizacionais. Mas, a empresa E considerou que foi necessário aporte de capital para incrementar os estoques com a nova linha de medicamentos genéricos e que foi necessário fazer adequação nos pedidos frente à nova demanda; deste modo, o proprietário realizou levantamentos para verificar quais os medicamentos que estavam ficando sem giro.

“E hoje, nós temos uma linha de genéricos completa. Em parceria com os principais laboratórios de genérico, com a linha total, todo produto de importância no mercado nós temos na loja. Não afetou assim significativamente no nosso valor nominal o produto, não ele veio atingir uma camada de consumidor que realmente estava...”

“É da mesma forma que você vai somar produtos novos, tem produtos que vão

ficando sem giro, você tem que ter agilidade de gerenciar o seu estoque.”

Entrevistado

Em relação ainda ao início da comercialização dos medicamentos genéricos, consideramos que os efeitos das mudanças organizacionais foram denominados de evolucionária antecipada, porque a empresa simplesmente realizou mudanças de caráter preparatório de forma antecipada.

Para a outra mudança, a ampliação das redes de farmácias e drogarias foi preciso analisar as decisões estratégicas resultantes desta mudança sob dois prismas: o primeiro no início do processo de implantação das redes no município e o segundo a entrada de novas redes na cidade. Este segundo momento tem influência na mudança ambiental investigada que são as campanhas de descontos, porque uma das estratégias de entrada das novas redes foi a prática dos descontos.

Inicialmente é preciso recapitular que a empresa atua somente em Londrina e por um período de 23 anos. Durante este período a mesma expandiu-se, viveu uma fase em que podia praticar as vendas como é hoje, denominado *drugstore*; depois o modelo foi proibido pela Vigilância Sanitária, conforme palavras do entrevistado. E quando o modelo foi legalizado, as farmácias foram logo transformadas em *drugstore* de forma paulatina e aproveitou-se uma oportunidade de mercado conforme o entrevistado ressalta, dizendo que o mercado estava aberto.

“Exatamente, nós vendíamos isto [itens típicos de lojas drugstore] com total liberdade, a farmácia era praticamente uma loja de conveniência e com o passar do tempo a vigilância sanitária foi tirando este mercado nosso, eles foram limitando os produtos que podíamos vender. Porque a interpretação de lei 5991/73, do que faz parte do ramo da farmácia ficou muito vaga e a vigilância sanitária começou a limitar os produtos que as farmácias realmente podiam ou não podiam vender. E quando foi promulgada a resolução que criou a drugstore no Paraná, nós já estávamos atrás disso há

muito tempo, no estado de São Paulo já era venda liberada, e o estado do Paraná é o estado que levou mais tempo para conquistar este espaço. Nós já estávamos praticamente prontos para transformar, já era uma necessidade” (grifo nosso)

“...porque nos já tínhamos certeza que era um mercado que estava aberto.”

Entrevistado

No segundo momento houve um incremento de redes de propriedade local e de outros municípios. Foi a partir de então que começaram as “guerras” pelos descontos. No tocante a esta mudança da ampliação das redes a Empresa E, decidiu adotar a postura de desenvolver uma política para atrair o cliente para dentro da loja.

Podemos então, definir o grau de decisão para esta mudança como transformação revolucionária, mas sem um planejamento prévio e quanto a mudança organizacional houve uma mudança na estrutura e nos processos organizacionais. Para aspectos relacionados à tecnologia e empresa desde da sua criação sempre se utilizou os recursos tecnológicos dentro da sua capacidade financeira, chegou até operar por fita magnética e a utilizar computadores pessoais *Apple*.

Conforme citado pelo entrevistado a Empresa E em suas expansão agiu de forma predominantemente, até 1999, sem planejamento prévio ou a utilização de técnicas que contribuíssem para auxiliar no processo de tomada de decisões importantes para a empresa.

“...as filiais foram concebidas na medida que foi necessitando, fomos vendo uma oportunidade.”

“A gente viu que o estoque estava suportando mais uma unidade, e descontos consideramos a forma como reativa. A empresa E não trabalha diretamente com a divulgação de descontos, prefere trabalhar com promoções periódicas de ofertas, com prazos bem definidos e alterações constantes de itens. Optou por trabalhar com desconto em um formato denominado de alçada, ou seja, cada gerente de

loja pode praticar um desconto para um determinado tipo de medicamento, desde que respeitado o limite de desconto permitido e se for necessário ultrapassar o limite fixado para a alçada, ainda pode consultar a Diretoria, antes de emitir a resposta final.

“...cada unidade nossa tem uma clientela própria, são integradas e o cliente pode comprar em qualquer lugar, em qualquer unidade, mais existe aquela com atendimento personalizado. E a política conveniente foi que nos não fizéssemos aquela campanha agressiva de colocar faixas na rua 30% de desconto, 20% de desconto, trabalhamos com tablóides de ofertas, campanhas promocionais de 30 dias com data limite, e o cliente negocia no balcão conforme a necessidade dele. Cada gerente nosso tem independência para fazer a negociação que ele achar conveniente ele tem noção do que é limite dele, mais nos não estipulamos para dar 10%, 15%, cada cliente é um caso específico. E dentro disto aí nos temos às campanhas de ofertas, são rotativas, eu acho que uma farmácia hoje não pode viver sem campanhas promocionais na perfumaria, na conveniência, medicamentos, nos genérico, mas só que são aquelas campanhas que vão e voltam, não aquela coisa assim que começou há 5 anos e não acabou mais.” (grifo nosso)

Entrevistado

Para definir sua política de descontos, a empresa contou com ajuda externa neste caso o SEBRAE-PR, regional de Londrina, para ajudar a definir o limite praticável de desconto.

“A decisão foi tomada de forma centralizada, mas, nós consultamos uma consultoria na época, o Sebrae, Nós consultamos qual era o limite que nós poderíamos praticar de desconto sem prejudicar a empresa, porque temos despesas [...], que nós temos que saber até que ponto podemos trabalhar sem ficarmos no vermelho.” (grifo nosso)

Entrevistado

Consideramos ainda para esta mudança o grau de decisão como *status quo*, e que aconteceram mudanças nos processos organizacionais e na cultura em face da necessidade de compatibilizar afinidades, primeiro entre os gerentes de lojas, para aplicação dos descontos e depois entre os gerentes e os clientes para que não se caracterize algum tipo de atrito por ordem de privilegiar a determinado cliente.

O efeito da mudanças organizacional foi considerado evolucionária reativa, em virtude do longo período em que a empresa já atua no mercado e porque as decisões foram implantadas gradativamente de forma a ajustar a mesma às condições do mercado.

Quais são as formas predominantes e os resultados das mudanças organizacionais decorrentes das decisões estratégicas, reflexo das mudanças ambientais?

QUADRO 19 – SITUAÇÃO DA EMPRESA “E” DIANTE DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

	Fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias	Início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos	Incremento das cooperativas de compras ¹	As campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias
FORMA DO PROCESSO À MUDANÇA	Proativa	Proativa	-	Reativa
GRAU DA DECISÃO	Transformação revolucionária	Transição evolucionária	-	Status quo
CATEGORIA DA DECISÃO	Mudança na Estrutura e nos processos	Mudanças nos processos	-	Mudanças nos processos e na cultura organizacional

EFEITOS DE DECISÃO	Evolucionária antecipada	Evolucionária antecipada	-	Evolucionária reativa
TIPO DE DECISÃO	Centralizada	Centralizada	-	Centralizada

FONTE: Elaborado pelo autor

(1) A empresa “E” não foi afetada por esta mudança.

Quanto ao estímulo para tomada de decisão estratégica de acordo com a proposta de MINTZBERG, RAISINGHNI e THÉORÊT (1976) consideramos que para a empresa E nas mudanças ambientais o início da comercialização dos genéricos e para a ampliação das redes de farmácias como estímulo de oportunidade, para a mudança campanhas de descontos consideramos como estímulo “crise”, porque foi a respostas a pressões e que necessitavam de imediata ação da empresa E.

Na avaliação por tipo de solução, consideramos que para as três mudanças ambientais que afetaram a empresa E as soluções foram consideradas combinadas entre as soluções já disponíveis no mercado e as customizadas especialmente para cada necessidade.

“...a gente sempre está atento ao mercado, participando de reuniões, de associações, de eventos, tudo o que você vê que vais trazer o cliente para dentro da sua loja.”

Entrevistado

Percebeu-se na Empresa E a típica situação de uma pequena empresa que cresce ao longo dos anos, fruto do trabalho empreendedor do proprietário aliado a um conjunto de decisões que teve como efeito resultados positivos, porém mantém-se a mesma hierarquia de decisão. Não foram feitas ações no sentido de se descentralizar atividades ou dividir incumbências, com isto, o proprietário dedica a maior parte de seu tempo em atividades operacionais, e pouco tempo em atividades de planejamento ou preparação.

“Não, não conseguimos fazer ainda [planejamento anual], isto é uma falha porque a gente está acumulando muitas funções. A gente começa a acumular muita coisa, a gente acaba fazendo tudo. Têm coisas que a gente vai pondo em segundo plano.”

Entrevistado

Empresa F: VALE VERDE

Concedeu a entrevista a sócia e diretora administrativa/financeira, a qual atua na empresa desde 1985 e possui dezessete anos de experiência no setor. A Empresa F atualmente possui treze unidades, sendo que a primeira foi inaugurada em 1974 e a décima terceira no dia trinta de novembro de 2002. A empresa atende a todas as regiões de Londrina e tem uma unidade em Arapongas e três atendem vinte quatro horas. Conta em seu quadro com 280 funcionários.

A característica predominante da primeira unidade era ser voltada ao bairro, atender aos consumidores que moravam próximo ao estabelecimento.

A implantação da segunda unidade marcou o início do processo de inovação da empresa diante do mercado. Esta unidade destoou das demais farmácias do município pela arquitetura inovadora para o segmento de farmácia até então adotado.

A partir de inclusão de uma nova diretora em 1985, a empresa passou a oferecer diversos serviços, como entrega em domicílio grátis e a realizar investimentos em divulgações através do rádio.

Neste período a empresa ampliou a oferta de produtos nas lojas e como as distribuidoras não atendiam à linha de perfumaria e higiene pessoal, a empresa passou a realizar compras periódicas na cidade de São Paulo; com isto, pôde ofertar produtos que até então não estavam disponíveis em Londrina.

Com os resultados obtidos pelo desempenho das duas lojas, em 1990, a empresa confirmou sua característica de investir no próprio negócio e abriu a terceira loja.

A empresa participou da inauguração do *Shopping Center Catuaí*, maior da região, com a abertura de uma loja no local, em outubro de 1990.

Em 1992, através de um processo de consultoria a empresa revisou suas operações administrativas e começou a implantação de uma nova estrutura organizacional.

No segundo semestre de 1993, foi inaugurada a quinta loja na Avenida Leste-Oeste, para onde depois foi transferida a sede administrativa da empresa.

Em 1994, ao inaugurar a sexta loja, a empresa agregou o conceito de rede, a primeira de Londrina, passando a denominar-se “Rede de Farmácias Vale Verde”. Nesta época a empresa passou a utilizar o *slogan* “Saúde pra gente ser feliz.”

A primeira loja inaugurada fora do município de Londrina, foi em 2002, na cidade de Arapongas.

Das várias políticas implementadas, destacam-se: programa de treinamento técnico e de vendas, assessoria cosmética nas lojas através de uma profissional especializada, criação da Vale Verde Express, Vale Verde entrega Fácil, envolvimento dos farmacêuticos em campanhas de educação e orientação à saúde, atendimento 24h em três unidades, laboratório de manipulação próprio e centro de beleza Vale Verde.

Na trajetória da empresa está presente a busca pelo aperfeiçoamento dos processos administrativos, a busca de posicionar a empresa como de vanguarda e a preocupação com o atendimento, tudo isso somado culminou inclusive com a conquista do prêmio *Top of Mind*.

Como as organizações varejistas farmácias e drogarias tomaram as suas decisões estratégicas diante de mudança ambientais de grande amplitude ocorridas no período de 1994 a 2001?

Até o ano de 1985 o processo de tomada de decisão na Empresa F era totalmente caracterizado por aspectos de natureza familiar. A partir de então a Empresa F começou a utilizar-se de assessorias para profissionalizar a área administrativa e contribuir para o processo de decisão.

Atualmente a Empresa F toma as suas decisões estratégicas de modo formalizado, através de reuniões ordinárias com a presença dos dois diretores e dos quatro gerentes de áreas. A empresa prima pela participação e a busca de consenso nas decisões estratégicas. Os dois diretores que compõem o núcleo decisório central da empresa têm suas atividades específicas, mas procuram trabalhar em sintonia, “A duas diretorias interagem constantemente”, disse a entrevistada. Por isso, a empresa apresenta o perfil de ser ágil nas situações em que o problema exigir.

A empresa F disponibiliza um canal de comunicação de todos os funcionários com a direção, com isto, aliado à realização de reuniões mensais com os gerentes de lojas, a mesma consegue ficar atualizada da situação da empresa em todos os níveis organizacionais e conhecer os anseios dos clientes captados pelos funcionários que atendem direto ao público.

O processo participativo para a empresa não é meramente ilustrativo; é antes de tudo uma forma de comprometer os integrantes do núcleo decisório nos resultados da escolha e também porque a Empresa F procura incentivar que as pessoas responsáveis pela decisão participem do processo.

“Incentivamos os gerentes a participarem da decisão.”

Entrevistada

A empresa também descentralizou algumas decisões para os gerentes de lojas.

“Os gerentes de lojas têm autonomia para decidir em algumas esferas.”

Entrevistada

Ao encerrar este tópico com as palavras abaixo, a empresa reforça seu propósito de exercer uma administração profissional participativa.

“Possuímos uma autocrítica muito grande.”

Entrevistada

Quais as características do processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações varejistas farmácias e drogarias decorrentes das decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

A Empresa F relatou que no tocante às cooperativas de compras o que vem afetando o mercado de forma considerável, a que a empresa mostrou-se favorável, são as redes associativas. Favorável, porque permite aos pequenos estabelecimentos concorrerem com as grandes redes.

As redes associativas atuam nos mesmos moldes das cooperativas de compras, no entanto compartilham mais benefícios; é como uma forma de franquia mantendo a personalidade e a cultura de cada estabelecimento.

Ao contrário do relatado por outras organizações estudadas, nas quais os entrevistados informaram não que se sentiram afetados pelas cooperativas de compras, a Empresa F informou que as redes associativas influenciaram o mercado. As redes associativas atuam como uma rede, “brigam” como uma rede e as ações das mesmas no mercado de Londrina exigiu por parte da Empresa F uma série de decisões.

O fato da Empresa F ser o primeiro grupo de farmácias de Londrina a atuar sob a bandeira de Rede, a habilita a comentar as quatro mudanças de forma conjunta.

Assim, quando uma das principais redes associativas instaladas na cidade intensificou sua atuação, a Empresa F foi a principal concorrente da mesma, quando uma grande rede se instalou na cidade, a Empresa F era e é o principal concorrente deste grupo.

No caso de ingresso no mercado das redes associativas, as mesmas procuraram compartilhar os pontos positivos dos associados e um dos quesitos era um tipo de parceria ou convênio que algumas farmácias detinham com algumas empresas, deste modo se uma empresa tivesse um convênio com uma empresa, eles procuraram estender o convênio para as demais unidades. Esta

ação logo chocou-se com a carteira de clientes corporativos de convênio que a empresa F detinha.

A ação da empresa neste caso foi proativa, planejada, definida de modo consensual. Ao prenúncio da situação vindoura, a empresa, antecipando os acontecimentos, contratou um profissional que desempenhou uma função de relações públicas, aproximando-se dos clientes corporativos e a estratégia escolhida foi de enaltecer a carteira de serviços à disposição da empresa e enfatizar a qualidade dos serviços contra a ação da rede associativa de concorrer com preços.

Observa-se que nesta situação existia uma relação entre a mudança ambiental classificada como a terceira mais importante, a qual é o incremento das cooperativas de compras, neste caso redes associativas, com a quarta, as campanhas de descontos.

Com a chegada de novas redes ao município e com as ações das redes associativas as campanhas de descontos expandiram-se para os consumidores finais, e a Empresa F decidiu de forma proativa, planejada e por consenso concorrer no que fosse possível no desconto. Salientou que uma rede que trabalha cumprindo todas as normas jurídicas e recolhendo todos os impostos não dispõe de muita margem para conceder desconto, por isso a alternativa escolhida pela empresa foi ampliar o portfólio de serviços, solidificar o sistema drugstore; este sistema permite que a empresa busque novas opções de ações, como a realização de campanhas de promoções e ofertas. “A drugstore amplia nossa margem de ação” expôs a entrevistada.

Salientou que, as redes associativas não constituíram pessoa jurídica conjunta e por isso as farmácias independentes mantiveram sua personalidade jurídica, continuando a usufruir os benefícios do regime tributário simplificado.

Aperfeiçoar o canal de comunicação com os clientes também fez parte da estratégia da empresa. Procurando esclarecer aos mesmos, a empresa amenizou a cobrança ativa por descontos.

Quanto ao início da comercialização dos genéricos, a Empresa F, citou que entre outras circunstâncias a participação na Associação Brasileira de Redes de

Farmácias – ABRAFARMA –, possibilitou detectar antecipadamente os efeitos da chegada dos genéricos no mercado brasileiro, através do conhecimento da situação do mesmo em outros países. A principal dificuldade detectada a ser enfrentada foi a queda no faturamento nominal.

Uma outra ação importante é que a empresa sempre procurou destinar ao controle de estoque uma função significativa, deste modo melhorou a negociação com fornecedores que passaram a apoiar as campanhas da empresa. “Após a entrada dos genéricos no mercado, se você tiver muitos remédios de marcas eles podem ficar sem giro” referiu a entrevistada. Outra alternativa foi intensificar a linha de produtos de perfumaria e higiene pessoal.

A Empresa F está em constante processo de evolução; as mudanças são uma tônica que têm como objetivos adequar a mesma ao mercado, contudo as implantações aconteceram de modo previamente planejado, muitas vezes assessorado por especialista como ocorreu no início das atividades e repete-se até hoje. Atualmente das treze unidades, quatro ainda conservam o modelo antigo, em virtude de disponibilidade de espaço,

Por isso, ao consideramos o grau de decisão para as quatro mudanças ambientais, para efeito deste trabalho, de acordo com o resultado da entrevista, definimos que, para a transformação do enfoque de farmácias para lojas drugstore, foi a mudança mais respeitável e esteve relacionada a três mudanças ambientais pesquisadas listadas a seguir: o início da comercialização dos genéricos, o incremento das cooperativas de compras e a expansão das redes. Deste modo, consideramos o grau de decisão para estas três mudanças como transformação revolucionária e para as campanhas de descontos como transição evolucionária.

As decisões reflexo das mudanças ambientais, o início da comercialização dos medicamentos genéricos, a expansão das redes de farmácias e drogarias e o incremento das cooperativas de compras motivaram mudanças na estrutura, na tecnologia e nos processos; quanto às campanhas de descontos ocorreram somente mudanças nos processos organizacional, com a inclusão de novos serviços.

Quanto aos efeitos das mudanças organizacionais, consideramos como evolucionária antecipada para as quatro mudanças ambientais.

Quais são as formas predominantes e os resultados das mudanças organizacionais decorrentes das decisões estratégicas, reflexo das mudanças ambientais?

QUADRO 20 – SITUAÇÃO DA EMPRESA “F” DIANTE DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

	Fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias	Início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos	Incremento das cooperativas de compras ¹	As campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias
FORMA DO PROCESSO À MUDANÇA	Proativa	Proativa	Proativa	Proativa
GRAU DA DECISÃO	Transformação revolucionária	Transformação revolucionária	Transformação revolucionária	Transição evolucionária
CATEGORIA DA DECISÃO	Mudança na estrutura, tecnologia e processos	Mudança na estrutura, tecnologia e processos	Mudança na estrutura, tecnologia e processos	Mudança nos processos
EFEITOS DE DECISÃO	Evolucionária antecipada	Evolucionária antecipada	Evolucionária antecipada	Evolucionária antecipada
TIPO DE DECISÃO	Em grupos por consenso	Em grupos por consenso	Em grupos por consenso	Em grupos por consenso

FONTE: Elaborado pelo autor

(1) Foi considerada para a análise desta mudança os efeitos das decisões estratégicas para a mudança ambiental incremento das redes associativas de farmácias.

Quanto ao estímulo para decisão proposto por MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976), consideramos para a mudança ambiental início da comercialização dos genéricos como oportunidades; para as outras três como problema, porque foram evocadas por pressões moderadas. Justificamos a escolha da pressão moderada pelo fato de a empresa ter agido de modo proativo.

E quanto ao fornecimento da solução para as quatro mudanças, consideramos como customizadas, apesar do fato de a empresa participar da ABRAFARMA, Associação Brasileira de Redes de Farmácias, o que possibilita a troca de experiências com outras redes, principalmente de outros Estados. Mas, as características peculiares do mercado da região não favoreceram a utilização de soluções prontas. E a Empresa F considera-se uma empresa pequena frente aos grandes varejistas do setor, por isso as soluções foram desenvolvidas especialmente para as situações específicas do município de Londrina. Como no caso do modelo *drugstore* “No Estado de São Paulo ainda não existe uma resolução que discipline o funcionamento das *drugstores* nos moldes do que ocorre no Paraná.” pronunciou a entrevistada.

Empresa G: FARMÁCIA FARMAIS PERNAMBUCO (de Londrina-PR)

Nesta empresa a entrevista foi realizada com a proprietária. Pernambuco é uma referência à Rua Pernambuco do Centro da cidade de Londrina, onde a empresa está instalada. A origem da farmácia aconteceu há mais de 30 anos sob o nome de Drogonova, que ficava na mesma rua, mas em um local diferente; há 14 anos os atuais proprietários adquiriram a mesma e permaneceram no local original até 2000. Quando a empresa aderiu ao sistema da franquia Farmais, mudou o nome fantasia e a sede da empresa para o atual endereço. Atualmente a Empresa G conta com nove funcionários registrados.

O processo de transformação para franquia ocorreu em uma outra unidade da empresa G, que foi inaugurada há cinco anos. A filial foi constituída sob os mesmos moldes da empresa matriz, Drogonova, mas como os resultados não foram os esperados e os proprietários não queriam vender, descobriram uma nova opção de atendimento: a franquia e de depois de muitas pesquisas transformaram a filial em franquia. Usamos a palavra “descobriram” porque a filial da Empresa G, à época foi a primeira unidade de franquia do comércio farmacêutico aberta em Londrina.

“Não tinha (franqueado), era de Curitiba para lá, então fomos a Curitiba conhecemos a franquia, fomos na inauguração de lojas lá, e ficou acertado de quando a franquia fosse se expandir aqui para o norte, é nós íamos adquirir. E foi assim quando a franquia veio para cá, nos fomos pioneiros. Tudo aqui... Eu sou pioneira. A primeira farmácia fraqueada da atual bandeira para o norte do Paraná foi a minha, Então nós abrimos.”

Entrevistada

Após transformar a filial em franquia, aconteceram alguns conflitos em virtude da operação de uma loja com formato de franquia e outra não. Então, os proprietários decidiram vender a filial e transformar a matriz em franquia. Mas, em virtude da localização muito central da farmácia o espaço era pequeno e o aluguel caro. Diante desta situação e com o aparecimento de um imóvel mais atraente e apenas a uma quadra de distância, os proprietários decidiram mudar.

A estratégia adotada para mudança foi de inaugurar a nova loja sob o formato de franquia e manter a Drogonova por um período de três meses, tendo como objetivo principal não criar uma ruptura com os clientes que se habituaram a comprar na Drogonova.

Na época da Drogonova a empresa também foi pioneira na implantação do serviço de entrega em domicílio sem custos para o consumidor.

“... e nesta seqüência nos implantamos outra coisa que não tinha, foi a entrega grátis.”

“A gente começou a divulgar nós entregamos qualquer coisa, qualquer coisa que a pessoa precisasse era ligar para nós, que a gente entregava. Eu lembro que a gente falava até em um envelope de comprimidos melhor, qualquer coisa...”

“...fazer uma campanha grande mesmo para a pessoa pedir, porque a gente queria atender o cliente no balcão mais queria também atender o cliente na sua residência, eu tive muito sucesso também, na época eu fiz uma campanha de mil entregas, a meta era de mil entregas, porque não se faziam muitas entregas, a gente fazia... no final da campanha, fiz uma festa para comemorar. Foi bom.”

Entrevistada

Como as organizações varejistas farmácias e drogarias tomaram as suas decisões estratégicas diante de mudanças ambientais de grande amplitude ocorridas no período de 1994 a 2001?

O processo de decisão da Empresa G é compartilhado entre os dois sócios, as decisões importantes são resultantes de discussões e principalmente pesquisas que fundamentam a escolha dos dirigentes. O fato de que um dos sócios ser farmacêutico e também ex-funcionário de um grande banco, contribui para a postura profissional que a Empresa G adota.

Essa postura foi exposta através da contratação de várias consultorias que ajudaram em diversos assuntos, expostas também pelo processo de informatização que acompanha a empresa desde os primeiros dias de existência.

“Como consulta, eu consulto o meu marido; no caso as decisões são tomadas juntos.”

Entrevistada

As decisões estratégicas da Empresa G geralmente são tomadas pelos dois sócios de comum acordo, mas dependendo dos efeitos da mesma ou da necessidade de envolvimento dos funcionários, os proprietários consultam os funcionários e levam em consideração as opiniões dos mesmos.

“E também se for uma decisão que envolve o pessoal da linha de frente, eu digo pessoal temos de implantar uma taxa para entrega em casa, este tipo de decisão os envolve diretamente, porque são eles que têm que falar pelo telefone, então são é consultados também.”

“É, então freqüentemente tudo que envolve a linha de frente é considerado, é feito reuniões para colocar a idéia, porque se eles não compram a idéia a gente não consegue implanta-la. Porque por diversas vezes eu tentei cobrar a taxa de entrega, fiquei desde o começo do ano tentando, e eu consegui implantá-la somente este mês dia 6 para falar a verdade.”

Entrevistada

Uma característica interessante do processo de decisão estratégica da Empresa G é que quando o resultado da decisão envolver uma outra unidade da franquia instalada na cidade, a decisão tem de ser compartilhar. A empresa acrescenta que este processo no início foi difícil de assimilar, porque estavam acostumados a decidir por conta própria e agora precisam pensar nos demais franqueados. A empresa define este tipo de situação como processo de decisão compartilhada.

“Cada farmácia pertence a um de um dono diferente, mas nós temos todos a mesma bandeira, então, para o cliente às vezes a farmácia é de uma pessoa só, de um dono só, então, eu acho que o grande desafio destes novos tempos é saber partilhar, é porque assim, eu tenho que partilhar com o meu colega lá da Bandeirantes, por exemplo os meus êxitos e os meus fracassos, para que ele também não erre, ou então para que ele tenha êxito naquilo que eu estou fazendo, é difícil de fazer isto.”

“Sabe você descobre um jeito novo, você está fazendo uma propaganda que está dando certo e... você tem que passar para o seu colega lá, olha, eu estou fazendo isto, você não quer fazer na sua região para ver se dá certo.”

“Mas, a tendência da gente aqui mesmo é sempre às vezes segurar a informação para si mesmo, então, o que a gente vê hoje é que tem que ser feito, é partilhar. Partilhar pelo menos com os que estão com a mesma bandeira que eu, tentar me aproximar e fazer as coisas juntos...”

Entrevistada

Quais as características do processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações varejistas farmácias e drogarias decorrentes das decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

A empresa G considera que a mudança ambiental incremento das cooperativas de compras não a afetou, pelo fato de que mesma está em uma franquia que permite comprar em condições favoráveis, então as cooperativas de compras não interferiram em suas estratégias. O que está surgindo no município e afetando a empresa são as associações de compras. As associações de compras vendem por preço de custo, somente por telefone e para sócios. Por isso, para a Empresa G esta mudança ambiental incremento das cooperativas de compras não

será estudada.

Incluimos ao pioneirismo da Empresa G na implantação da franquia no norte do Paraná e a entrega em domicílio grátis a primeira farmácia comercial a oferecer descontos em Londrina para competir com uma farmácia da Associação dos Servidores Municipais de Londrina.

“Implantei dois serviços que não tinham, primeiro foi vender com desconto, não tinha esta tática, só tinha a farmácia da prefeitura.”

“Em Londrina só tinha a farmácia da prefeitura que vendia com desconto, em geral praticava aquele descontos pequenos e nós iniciamos o desconto igual ou menor do que o da farmácia dos servidores da prefeitura, então, nós começamos assim um trabalho bem pequeno mesmo de ir lá, lá na farmácia porque não te dava informação pelo telefone, ir lá verificar o preço, e colocar o nosso um pouco mais baixo.”

Entrevistada

Estas posturas pioneiras da empresa explicam a forma proativa no processo de tomada de decisão, por isso, consideramos que para as mudanças ambientais a ampliação das redes de farmácias e drogarias e as campanhas de descontos a forma de tomada de decisão da empresa foi proativa.

“Como antes eu sempre trabalhei com preço desde quando começou até agora. Eu trabalho preço, com o preço a gente está sempre concorrendo com concorrência local, sempre atenta se a concorrência lança uma lista de ofertas, como lançaram recentemente [...] lançaram cerca de mil e duzentos produtos com 25% de desconto, então eles lançaram primeiro, aí uma outra rede forte colocou 25% de desconto em todos os seus medicamentos, tudo bem nós como sendo franquia, enquanto a franqueadora não dava uma posição para gente, nós colocamos o mesmo valor de desconto também.”

Entrevistada

Para a mudança relacionada ao início da comercialização dos medicamentos genéricos foi reativa; para esta mudança específica a empresa não tomou nenhuma atitude antecipatória.

“Não teve medidas a tomar, porque o governo anunciou assim, das vezes a gente nem acreditava muito que vai chegar, assim tão de repente que vai... ficamos na espera...”

Entrevistada

Quanto ao grau da decisão, consideramos que para a mudança ambiental ampliação das redes de farmácias e drogarias o grau foi de transformação revolucionária, porque, ao aderir a franquias, a empresa mudou e redefiniu todo o seu formato de atendimento. Para as mudanças início da comercialização dos genéricos e para as campanhas de descontos, o grau foi considerado transição evolucionária.

“Sim, porque a gente viu que estavam se formando cada vez mais redes. Pode ver que Londrina é só rede. Então, nos procuramos uma franquias para que a gente pudesse ter uma bandeira, porque sozinho não sobrevive.”

“Então, porque agora eu sou rede, inclusive a gente faz parte da maior rede de farmácias do Brasil, hoje com 636 lojas.”

Entrevista

Consideramos que, para a categoria da decisão, a empresa mudou a estrutura, os processos organizacionais e houve reflexo na cultura da organização para a adesão ao sistema de franquias diante das expansões das redes. O sistema de franquias exigiu da Empresa G uma série de adequações no layout e conseqüentemente na postura dos funcionários.

Para as outras duas mudanças estudadas neste caso não houve mudanças substanciais em nível de organização ou de processo.

Em relação aos efeitos da decisão estratégicas relacionadas as mudanças organizacionais, podemos considerar que para os genéricos a mudança organizacional foi evolucionária reativa, que para ampliação das redes de farmácias e drogarias e para as campanhas de descontos foram revolucionária antecipada

Quais são as formas predominantes e os resultados das mudanças organizacionais decorrentes das decisões estratégicas, reflexo das mudanças ambientais?

QUADRO 21 – SITUAÇÃO DA EMPRESA “G” DIANTE DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

	Fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias	Início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos	Incremento das cooperativas de compras ¹	As campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias
FORMA DO PROCESSO À MUDANÇA	Proativa	Reativa	-	Proativa
GRAU DA DECISÃO	Transformação revolucionária	Transição evolucionária	-	Transição evolucionária
CATEGORIA DA DECISÃO	Mudança na estrutura, nos processos organizacionais e na cultura	-	-	-
EFEITOS DE DECISÃO	Revolucionária antecipada	Evolucionária reativa	-	Revolucionária antecipada
TIPO DE DECISÃO	Centralizada interativa	Centralizada interativa	-	Centralizada interativa

FONTE: Elaborado pelo autor

(1) A empresa “G” não foi afetada por esta mudança.

De acordo com a proposta de classificação de decisões estratégicas de MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976) para o início da comercialização dos genéricos, consideramos o estímulo quanto à solução como problema, uma vez que a empresa para esta mudança ambiental evocou as soluções motivadas por pressões moderadas.

Para os resultados das mudanças ampliação das redes de farmácias e drogarias e para as campanhas de descontos consideramos os estímulos como oportunidade, porque foram iniciadas de modo puramente voluntário.

“Exato, eles [consumidores] vão atrás de preço. Foi aí que nós começamos esta política de preço, e tivemos muito sucesso...”

“Um ano atrás, eu resolvi também transformar a minha Droganova em outra Franquia. Só que era muito pequenininha, daí nos mudamos para este ponto, eu mudei de lá para cá.”

Entrevistada

Quanto ao fornecimento da solução para a comercialização dos genéricos e para as campanhas de descontos, consideramos a solução como customizadas; são soluções desenvolvidas especialmente para aquela decisão e para a ampliação das redes de farmácias e drogarias, consideramos a solução como combinada, porque envolveu um conjunto de solução disponível no mercado com adaptada, customizada, para as características da empresa.

Empresa H: FARMÁCIA HANNAFARMA

Inaugurada em 1998 a Farmácia Hannafarma está localizada em uma região central de Londrina, no calçadão da Av. Paraná. A privilegiada localização possibilita à farmácia desfrutar de um fluxo intenso de pessoas que trafegam pelo calçadão e esta característica somada ao atendimento periférico da empresa, ou seja, funcionários de outras empresas próximas, direcionam toda a ação da Empresa H.

Mas, a Empresa H tem ciência que a concorrência no centro é mais acirrada entre as farmácias e as redes de farmácias, por isso pauta sua estratégia em preço e atendimento. A Empresa H também oferece o serviço de entrega em domicílio.

A empresa H já foi convidada mas ainda não pertence a nenhuma franquia ou cooperativa. Adequou apenas uma vez seu leiaute para um formato próximo ao modelo *drugstore* e no conjunto de seu faturamento mantém a média das outras farmácias sendo 60% para remédios e 40% para outros produtos.

A propriedade e direção da empresa é dividida entre o entrevistado e sua esposa que também é farmacêutica, formada em 1986, que, acrescidos aos três funcionários fixos, perfazem o total de cinco pessoas trabalhando no empreendimento. O tempo de experiência do entrevistado no ramo é de quatro anos, em virtude que está é a primeira experiência do mesmo no setor.

Como as organizações varejistas farmácias e drogarias tomaram as suas decisões estratégicas diante de mudança ambientais de grande amplitude ocorridas no período de 1994 a 2001?

Foi neste estabelecimento que os proprietários começaram sua experiência no comércio farmacêutico por isso o processo decisório encontra-se em fase de aperfeiçoamento. A forma de decisão é em conjunto, resolvendo os conflitos com discussão até chegar a um consenso, não existe maior peso de uma parte ou de outra.

Perguntado sobre o processo de decisão, o entrevistado respondeu:

“Geralmente em conjunto.”

Entrevistado

Uma vez que nenhum dos sócios tem preponderância no processo de decisão, foi indagado sobre possíveis divergências e como fazem para contorná-las; o entrevistado respondeu:

“Um pouco acontece, porque os pontos de vistas podem ser diferentes, mas a gente entra

num consenso.”

“Há toda uma discussão, argumentação...”

Entrevistado

Em virtude do tamanho do estabelecimento que permite um contato próximo dos proprietários e pela convivência diária pelo fato de serem casados não existe um processo formal de levantamento e escolhas das opções estratégicas para Empresa H, e os proprietários dificilmente compartilham com os demais funcionários o processo de decisão estratégica.

“É como a gente somos em poucas pessoas, a gente faz discussão sem formalidade... não é necessário marcar uma reunião, a gente faz uma conversa informal.”

Entrevistado

A Empresa no período de atuação ainda não utilizou o auxílio de alguma consultoria ou assessoria para contribuir no processo de decisão estratégica ou para outras situações.

Quais as características do processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações varejistas farmácias e drogarias decorrentes das decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

A Empresa H considera que na cidade de Londrina ainda não existe uma cooperativa de compras, por isso, não sofreu influências desta mudança ambiental, porém relatou que é membro de um grupo de alguns proprietários independentes que estão conversando para analisarem a possibilidade de

instalarem uma cooperativa de compras em Londrina. Se considerarmos a postura da empresa diante da mudança cooperativa de compra, podemos considerar que a mesma está agindo de forma proativa e planejada.

“E no caso em Londrina, as cooperativas ainda não estão presentes aqui.”

“Especificamente ainda não, de medicamentos ainda não.”

“Há um estudo para iniciar o processo, mais ainda não está efetivado.”

“Teríamos que analisar o que é uma franquia, as vantagens e os custos da franquia e da cooperativa de compras. Franquia geralmente tem um custo maior tem que ver se compensa pra farmácia, aí a necessidade de fazer uma análise de cada opção.”

Entrevistado

Para as outras três mudanças ambientais estudadas a forma de a empresa tomar as suas decisões estratégicas foi reativa.

Quando perguntado sobre o início da comercialização dos medicamentos genéricos, o entrevistado respondeu:

“Foi uma opção gradativa.”

“Exato, vieram com preço menor, então a gente tem que fazer no caso campanhas para aumentar as vendas e adaptar não tem como fugir.”

Entrevistado

Indagado sobre a forma de reação, se foi uma decisão tomada de forma planejada e proativa, o entrevistado respondeu:

“Não, porque os genéricos estão entrando no mercado, mas não compramos toda a linha de uma vez, eles [genéricos] estão entrando aos poucos, as quantidades de produtos que estão sendo lançadas dos genéricos são pequenas”.

Entrevistado

Em relação às campanhas de descontos, o entrevistado esclareceu que tem consciência que na região central a mesma é mais acirrada, contudo não protagoniza ações de participar diretamente das campanhas de descontos desta magnitude; considera seu estabelecimento pequeno, por isso procura neutralizar as campanhas de descontos através de três conjuntos de ações: primeiro o atendimento; segundo oferece no balcão os descontos possíveis e realiza algumas campanhas de ofertas, e por último a aceitação de cheques pré-datados.

“É, porque em termos de desconto às vezes a gente não consegue ao mesmo nível, a gente tenta aproximar ao Máximo possível de contra partida, agente sempre procura fazer parte do atendimento como prioridade.”

“Realizamos algumas campanhas de ofertas e prazos nos cheques, cheques pré-datados.”

Entrevistado

Das três mudanças ambientais estudadas que afetaram a empresa, para a primeira mudança, que é a ampliação das redes de farmácias e drogarias, podemos considerar que por influência do modelo *drugstore* a empresa alterou um pouco o leiaute, por isso consideramos o grau para esta mudança como de transição evolucionária, em virtude de que a mesma mudou de forma tímida. Em relação as outras duas mudanças, o grau de decisão foi *status quo*, para as mudanças campanhas de descontos e início da comercialização dos genéricos.

Quanto à categoria da mudança praticamente não ocorreram motivadas pelas mudanças ambientais estudadas, exceto pela pequena mudança no leiaute, conforme foi explicado no parágrafo anterior, por isso consideramos que somente houve uma mudança na estrutura resultado da mudança ambiental ampliação das redes de farmácias.

Para as três mudanças ambientais estudadas consideramos o efeito das mudanças organizacionais reflexos das decisões estratégicas como evolucionária reativa, uma vez que a Empresa H realizou somente mudanças de ajustes.

Quais são as formas predominantes e os resultados das mudanças organizacionais decorrentes das decisões estratégicas, reflexo das mudanças ambientais?

QUADRO 22 – SITUAÇÃO DA EMPRESA “H” DIANTE DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

	Fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias	Início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos	Incremento das cooperativas de compras ¹	As campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias
FORMA DO PROCESSO À MUDANÇA	Reativa	Reativa	Proativa	Reativa
GRAU DA DECISÃO	Transição evolucionária	Status quo	-	Status quo
CATEGORIA DA DECISÃO	Mudança na estrutura	-	-	-
EFEITOS DE DECISÃO	Evolucionária reativa	Evolucionária reativa	-	Evolucionária reativa
TIPO DE DECISÃO	Em grupo centralizada	Em grupo centralizada	Discussão de forma em grupo centralizada	Em grupo centralizada

FONTE: Elaborado pelo autor

(1) As decisões estratégicas estão, no momento da pesquisa, em curso para a referida mudança.

Consideramos o estímulo quanto à solução como problema para as mudanças ampliação das redes de farmácias, para as campanhas de descontos e para o início da comercialização dos medicamentos genéricos.

Quanto à mudança incremento da cooperativa de compras, classificamos

para este trabalho o estímulo resultante desta mudança como oportunidade. Porque foi iniciado pelo entrevistado em conjunto com outros proprietários, de forma voluntária, um estudo para implantação de uma cooperativa de compras em Londrina, considerando que o serviço é inédito no município.

Todavia, o estímulo seria mais bem classificado por crise, haja vista que os empresários do setor do município de Londrina ignoraram esta oportunidade em um momento anterior; agora estudam sua criação como uma espécie de resposta às pressões do ambiente.

E quanto ao fornecimento da solução para as seguintes mudanças ambientais a expansão das redes de farmácias e drogarias, o início da comercialização dos genéricos e para as campanhas de descontos consideramos as soluções como customizadas.

No caso especial da mudança incremento da cooperativa de compras, as empresas que estão pretendendo implantar o sistema em Londrina, ainda, não decidiram o formato e no caso da Empresa H, a mesma pondera sobre a possibilidade de adesão a um sistema de franquia. Por isso, consideramos que o processo de decisão relativo a esta mudança encontra-se em fase de consecução e não temos condição de categorizá-lo apropriadamente.

6.10 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

A análise comparativa dos resultados foi realizada comparando o resultado individual de cada organização com os demais e o resultado por grupo de classificação. As organizações foram agrupadas em farmácias que atuam sob o sistema varejista de redes e farmácias independentes e de acordo com a localização da sede da empresa, em Curitiba e Londrina.

6.10.1 Síntese das empresas estudadas

Foram estudadas oito empresas e para análise dos dados decidiu-se classificá-las em dois grupos distintos. No primeiro grupo, as organizações foram separadas pelo tipo de varejo praticado, dividiram-se as empresas entre redes de

farmácias e farmácias independentes, o segundo foi agrupado de acordo com a localização da sede da empresa entre os municípios de Londrina e Curitiba (ver quadro 23).

QUADRO 23 – CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ESTUDADAS E DOS ENTREVISTADOS

		<i>Empresa⁽¹⁾</i>	<i>Número de funcionários⁽²⁾</i>	<i>Número de Lojas⁽³⁾</i>	<i>Idade da empresa (anos)</i>	<i>Tempo do entrevistado na empresa (anos)</i>	<i>Tempo de experiência do entrevistado no ramo (anos)</i>
CURITIBA	REDES	A	530	35	16	3	9
		B	1800	113	23	3	10
	INDEPENDENTES	C	5	01	4	4	40
		D	8	01	2	2	38
LONDRINA	REDES	E	66	07	23	23	35
		F	280	13	28	17	17
	INDEPENDENTES	G	9	01	14	14	14
		H	5	01	4	4	4

FONTE: Elaborado pelo autor.

(1) Nas empresas A e B as entrevistas foram realizadas com funcionários de nível estratégico, ao passo que nas demais, as entrevistas foram realizadas diretamente com os proprietários.

(2) Inclusive os membros da família que cumpre jornada de trabalho no empreendimento.

(3) Números apurados no momento da entrevista.

Das empresas estudadas, quatro delas – Empresas A, B, E e F –, são classificadas como varejo de loja, e sua estrutura organizacional como de redes. Quanto à estratégia de preço segue-se a um marking up definido pelo governo e por isso, as empresas utilizam uma estratégia de oferecer desconto sob o preço máximo de venda permitido.

As quatro empresas de rede são diversificadas em relação ao mix de produtos e podemos considerar o mesmo como amplo e raso, conforme apresentado na figura 3, pg. 16. As empresas comercializam desde carvão até em alguns casos chinelos. A preocupação é que o cliente tenha à disposição no

local de compra pelo menos uma opção daquela mercadoria que está procurando. Segundo BELIK (2001), a amplitude é o número de linhas de produtos comercializadas não concorrentes em uma mesma loja e a profundidade é o número de marcas de uma mesma linha de produto.

Atuam sobre o sistema de venda de drugstore, com redes próprias, utilizam-se predominantemente do canal de distribuição do tipo C, apresentado na figura 2, pg. 15. No tipo C as empresas compram através de um intermediário, no caso específico do comércio de medicamentos é cognominado de distribuidora. Em algumas situações as redes utilizam-se do canal tipo B em que efetuam compras diretamente da indústria de medicamentos ou de fornecedores para as mercadorias que compõem seu mix de produtos não medicamentos.

As outras quatro empresas estudadas são as farmácias independentes: compram através do canal do tipo C, apresentado na figura 2. Das quatro empresas, duas atuam sob o sistema de franquia, uma estabelecida em Londrina e outra em Curitiba.

Se aplicarmos os critérios para classificações de micro e pequena empresa, o de faturamento utilizado pela Secretária da Receita Federal e o de número de empregados sugerido pelo SEBRAE, podemos considerar que as farmácias independentes são classificadas como microempresas.

Das quatro farmácias independentes estudadas duas reduziram o número de unidades, Empresas D e G, ficando somente com um estabelecimento; A explicação para a tomada desta decisão estratégica para ambas foi por motivos de ordem operacional, diferente do que foi levantado no estudo de caso piloto em que a redução apresentada foi motivada pela concorrência das redes de farmácias que afetou o desempenho financeiro da empresa.

“O motivo para ficarmos com uma única unidade foi operacional, eu tinha que ficar atendendo as duas farmácias e isto era muito trabalhoso.”

Entrevistada Empresa D

“Há sim, aí depois de chegarmos a ter duas lojas franqueadas, daí, nós resolvemos finalmente vender, então finalmente vendi aquela loja, ficamos com a do centro por motivos administrativos, porque é complicado administrar duas.”

Entrevistada Empresa G

Uma explicação para variações do modelo de decisão da Empresa A é visto em LIMA (2000) que cita que sobre os pequenos empresários pesam o fracasso, as falhas, mas também o sucesso das empresas.

Na figura do empresário (da pequena e média empresas) se concentra o limite entre o “sonho” de ter o próprio negócio e as necessidades de uma ação condizente com os requisitos para competitividade de sua empresa (LIMA, 2000).

É oportuno registrar que a Empresa A iniciou seu negócio como um pequeno empreendimento, um único estabelecimento, para hoje, ocupar uma posição de destaque no setor, sem contudo ter mudando o controle acionário. Por isso, em algumas situações mantém as características dos estilos de decisão semelhantes aos das pequenas empresas.

A proposta de BAUMBACK (1983) para complementar a classificação de pequenas e médias empresas assemelha-se com as características identificadas nas farmácias independentes e também em uma rede de farmácias, Empresa E.

- a atividade gerencial é realizada pelo próprio dono;*
- é altamente personalizada;*
- atua localmente;*
- é relativamente pequena a participação dentro do setor;*
- é quase dependente dos seus próprios recursos para financiar seu crescimento.*

A Empresa H citou que em Londrina não existe ainda cooperativa de compras, enquanto a Empresa F relatou que existe uma rede associativa de farmácias que influencia o mercado. O destoamento entre o conhecimento do mercado pelas duas empresas é justificado porque a empresa F possui um grau de conhecimento do mercado mais afinado. E também porque, em contato com uma das principais redes associativa instalada em Londrina, a mesma informou que atua também no sistema franquia. Assim, explica-se o fato de que grande

parte do comércio farmacêutico local considere a mesma mais como uma rede ou como uma franquia do que como uma rede associativa.

RICOL (2002) define rede associativa como um conjunto de empresas que mantêm, de maneira mais ou menos formal, relações duráveis, unidas por uma comunhão de interesses.

RAMOS (2002) esclarece que a rede associativa trata-se de um modelo mais complexo que envolve um número maior de elos das cadeias produtivas e distributivas, incorporando dois conceitos bem-sucedidos da modernidade que são integração e a franquia, enquanto a cooperativa tem estatuto próprio, fechado, a rede mantém sua autonomia por meio de um espaço aberto ao grupo.

Para RICOL (2002) a formação de redes associativas independentes permite aos pequenos e médios empresários reunir forças e poder de barganha para fornecer uma quantidade significativa de produtos congêneres, permitindo enfrentar a concorrência em um mercado consumidor globalizado.

As redes associativas podem variar quanto ao tipo de profissionais implicados, à natureza dos vínculos jurídicos, financeiros, comerciais e administrativos entre os membros, à extensão geográfica, bem como às regras de hierarquia que se estabelecem entre as partes envolvidas (RICOL, 2002). As redes podem ser caracterizadas por meio de um consórcio verticalizado, em que o conjunto de empresas participante compreende todas as etapas da cadeia de valor ou de forma horizontal, na qual os membros desempenham a mesma função. O caso encontrado em Londrina é tipicamente do tipo horizontal.

O conceito de redes está tão associado à concepção de cluster, estudado exaustivamente por PORTER (1986), a ponto de serem confundidos (PAIVA JR. e BARBOSA, 2001). A principal diferença é quanto à localização: no cluster, as organizações estão próximas geograficamente; ao passo que as empresas participantes da rede podem estar dispersas. A dispersão é o ponto forte das redes associativas do setor, porque possibilita ampliar o atendimento.

6.10.2 Como são tomadas as decisões estratégicas nas empresas pesquisadas

A forma predominante de tomada de decisão estratégica encontrada é a

centralizada e suas vertentes presentes em todas as farmácias independentes e nas Empresas A e E, duas redes. As vertentes são as tipicidades encontradas em cada empresa, como por exemplo, enquanto na Empresa E, rede, o modelo é totalmente centralizado na Empresa H, independente, o modelo é em grupos centralizado.

Na empresa A, das decisões estratégicas estudadas reflexos das mudanças especificadas, duas foram tomadas de forma centralizada interativa e uma centralizada. A resposta para a diferença é o crescimento da empresa que está implantando um processo de administração profissional que convive como aspectos de cunho pessoal considerando que o dono da empresa é também o principal executivo.

A Empresa B, a maior rede, dispõe de um aparato em que predomina o processo de tomada de decisão estratégico através de um modelo considerado neste trabalho de liderando para consenso. Este modelo pode ser melhor compreendido, se considerarmos o nível de formalização da empresa, a distribuição de funções e o grau de profissionalismo acrescido da especialização dos responsáveis pelas decisões.

Em seqüência apresentamos o quadro 24, que sintetiza os principais tipos de processo de tomada de decisão.

Foram identificados para as empresas C e H, uma de Curitiba e outra de Londrina o mesmo tipo de decisão, que é em grupos centralizado. Outra característica comum é que nestas duas empresas existe a participação da família no processo de decisão estratégica e um membro da família é um farmacêutico formado, Empresa H, ou em vias de se formar, Empresa C. As duas empresas pertence ao mesmo grupo, independentes, e não participam aos demais funcionários as decisões.

QUADRO 24 – QUADRO COMPARATIVO DO TIPO DE DECISÃO

CIDADE	FORMATO	EMPRESA	MUDANÇAS AMBIENTAIS			
			<i>Ampliação das redes</i>	<i>Início da comercialização dos medicamentos genéricos</i>	<i>Incremento das cooperativas de compras</i>	<i>Campanhas de descontos</i>
CURITIBA	REDES	A	<i>Centralizada interativa</i>	<i>Centralizada interativa</i>	-	<i>Centralizada</i>
		B	<i>Liderando para consenso</i>	<i>Liderando para consenso</i>	-	<i>Liderando para consenso</i>
	INDEPENDENTES	C	<i>Em grupos Centralizada</i>	<i>Em grupos Centralizada</i>	-	<i>Em grupos Centralizada</i>
		D	<i>Centralizada</i>	<i>Centralizada</i>	<i>Centralizada</i>	<i>Centralizada</i>
LONDRINA	REDES	E	<i>Centralizada</i>	<i>Centralizada</i>	-	<i>Centralizada</i>
		F	<i>Em grupos por consenso</i>	<i>Em grupos por consenso</i>	<i>Em grupos por consenso¹</i>	<i>Em grupos por consenso</i>
	INDEPENDENTES	G	<i>Centralizada interativa</i>	<i>Centralizada interativa</i>	-	<i>Centralizada interativa</i>
		H	<i>Em grupos centralizada</i>	<i>Em grupos centralizada</i>	<i>Em grupos centralizada</i>	<i>Em grupos centralizada</i>

FONTE: Elaborado pelo autor.

(1) Para a Empresa “F” considerou-se para análise desta mudança os efeitos das decisões estratégicas para a mudança ambiental incremento das redes associativas de farmácias.

A participação da família vem de encontro a uma mudança que identificamos anteriormente, mas que não foi classificada entre as quatro mais importantes, que é o aumento do número de formandos em farmácias, muitos já tendo uma certa afinidade com alguma propriedade o que motivou o interesse pelo curso. Foi indagado aos entrevistado se a presença de um farmacêutico ou formando em farmácia causava algum tipo de conflito no processo de decisão estratégica mas em ambas as empresas as respostas foram de que os conflitos são contornados.

Ainda a respeito do tipo de decisão estratégica é de ressaltar as diferenças apresentadas entre a Empresa G e H, ambas de Londrina, os dois tipos são centralizados, mas enquanto que na G o tipo de decisão é centralizado interativo, em virtude de que os proprietários envolvem os funcionários acerca de algumas

decisões estratégicas chegando ao ponto, dependendo da opinião dos funcionários, de adiá-la, na empresa H os funcionários não são consultados.

6.10.3 Comparação das classificações das decisões estratégicas resultantes das Mudanças ambientais

QUADRO 25 – QUADRO COMPARATIVO DA FORMA DO PROCESSO À MUDANÇA

CIDADE	FORMATO	EMPRESA	MUDANÇAS AMBIENTAIS			
			Ampliação das redes	Início da comercialização dos medicamentos genéricos	Incremento das cooperativas de compras	Campanhas de descontos
CURITIBA	REDES	A	Proativa	Proativa	-	Proativa
		B	Proativa	Proativa	-	Reativa
	INDEPENDENTES	C	Reativa	Reativa	-	Reativa
		D	Reativa	Reativa	-	Reativa
LONDRINA	REDES	E	Proativa	Proativa	-	Reativa
		F	Proativa	Proativa	Proativa ¹	Proativa
	INDEPENDENTES	G	Proativa	Reativa	-	Proativa
		H	Reativa	Reativa	Proativa	Reativa

FONTE: Elaborado pelo autor

(1) Para Empresa F considerou-se para análise desta mudança os efeitos das decisões estratégicas para a mudança ambiental incremento das redes associativas de farmácias.

Em relação ao quadro acima o que chama a atenção é predominância das redes em uma postura próativa diante da mudança início da comercialização dos genéricos, mudança esta anunciada. Enquanto que, nas farmácias independentes predominou a postura reativa para as duas cidades em estudos, demonstrando que os independentes, tanto os franqueados como os não franqueados, não se preparam para as mudanças que acontecem de forma anunciada no setor.

Poderia-se tentar explicar que o porte da empresa influenciou esta decisão, mas esta alegação pode ser contestada pelo fato de que para uma empresa, Empresa D, foi oferecida por uma distribuidora toda uma linha de estoques de

genéricos, pelo sistema de venda em consignação. Então, porque os empresários das farmácias independentes não tiveram a iniciativa de propor alguma proposta como esta para as distribuidoras ou realizarem alguma mudança organizacional de cunho à adaptar-se as novas condições ambientais.

QUADRO 26 – QUADRO COMPARATIVO DO GRAU DE DECISÃO

CIDADE	FORMATO	EMPRESA	MUDANÇAS AMBIENTAIS			
			Ampliação das redes	Início da comercialização dos medicamentos genéricos	Incremento das cooperativas de compras	Campanhas de descontos
CURITIBA	REDES	A	Transição evolucionária	Transição evolucionária	-	Transformação revolucionária
		B	Transformação revolucionária	Status quo	-	Status quo
	INDEPENDENTES	C	Status quo	Status quo	-	Status quo
		D	Transição evolucionária	Transição evolucionária	Transição evolucionária	Transição evolucionária
LONDRINA	REDES	E	Transformação revolucionária	Transição evolucionária	-	Status quo
		F	Transformação revolucionária	Transformação revolucionária	Transformação revolucionária ¹	Transição evolucionária
	INDEPENDENTES	G	Transformação revolucionária	Transição evolucionária		Transição evolucionária
		H	Transição evolucionária	Status quo	-	Status quo

FONTE: Elaborado pelo autor.

(1) Para Empresa F considerou-se para análise desta mudança os efeitos das decisões estratégicas para a mudança ambiental incremento das redes associativas de farmácias.

A Empresa G foi pioneira em duas mudanças estudadas e teve a postura proativa para ambas, por isso é importante a registrar que o empresário, independente do tamanho da empresa, pode ousar, pode criar, pode incrementar sua lista de serviços sem comprometer a saúde financeira da empresa.

Pelo quadro anterior, 26, observa-se que as decisões estratégicas que provocaram maior impacto quanto ao grau foram as relacionadas à expansão das redes de farmácias e drogarias; este resultado já era esperado porque este fenômeno impacta tanto as redes como as farmácias independentes, principalmente as farmácias independentes pesquisadas, uma vez que se

localizam nas regiões centrais de Curitiba e de Londrina, pois é na região central que a concorrência é mais acirrada e as campanhas de descontos são mais intensas.

QUADRO 27 – QUADRO COMPARATIVO DO EFEITO DAS MUDANÇAS DIANTE DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

CIDADE	FORMATO	EMPRESA	MUDANÇAS AMBIENTAIS			
			<i>Ampliação das redes</i>	<i>Início da comercialização dos medicamentos genéricos</i>	<i>Incremento das cooperativas de compras</i>	<i>Campanhas de descontos</i>
CURITIBA	REDES	A	<i>Evolucionária reativa</i>	<i>Revolucionária antecipada</i>	-	<i>Evolucionária antecipada</i>
		B	<i>Revolucionária antecipada</i>	<i>Evolucionária antecipada</i>	-	<i>Evolucionária reativa</i>
	INDEPENDENTES	C	<i>Evolucionária reativa</i>	<i>Evolucionária reativa</i>	-	<i>Evolucionária reativa</i>
		D	<i>Evolucionária reativa</i>	<i>Evolucionária reativa</i>	<i>Evolucionária reativa</i>	<i>Evolucionária reativa</i>
LONDRINA	REDES	E	<i>Evolucionária antecipada</i>	<i>Evolucionária antecipada</i>	-	<i>Evolucionária reativa</i>
		F	<i>Evolucionária antecipada</i>	<i>Evolucionária antecipada</i>	<i>Evolucionária antecipada</i> ¹	<i>Evolucionária antecipada</i>
	INDEPENDENTES	G	<i>Revolucionária antecipada</i>	<i>Evolucionária reativa</i>	-	<i>Revolucionária antecipada</i>
		H	<i>Evolucionária reativa</i>	<i>Evolucionária reativa</i>	-	<i>Evolucionária reativa</i>

FONTE: Elaborado pelo autor.

- (1) Para Empresa F considerou-se para análise desta mudança os efeitos das decisões estratégicas para a mudança ambiental incremento das redes associativas de farmácias.

Em relação ao quadro acima para as redes os efeitos foram predominantemente de forma evolucionária antecipada, demonstra que os resultados apresentados pelas redes no processo de crescimento foram característico de um processo de evolução, assim, todas as empresas ampliaram o número de estabelecimentos e transformaram-se em *drugstore*, atuaram de forma a tentar antecipar as situações vindouras para o setor.

A pouca incidência de efeitos de ordem revolucionária é explicada porque

as mudanças ambientais estudadas não tiveram força de alterar os objetivos das organizações.

O quadro a seguir expõe que para a mudança ambiental início da comercialização dos genéricos existiu uma predominância do estímulo oportunidade para as empresas de redes em ambas as cidades. Segundo MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976) o estímulo oportunidade significa que as empresas iniciam a busca para soluções estratégicas de modo puramente voluntário, não esperando a maturidade dos efeitos das mudanças ambientais.

QUADRO 28 – QUADRO COMPARATIVO DOS ESTÍMULOS PARA A DECISÃO ESTRATÉGICA DIANTE DA MUDANÇA AMBIENTAL

CIDADE	FORMATO	EMPRESA	MUDANÇAS AMBIENTAIS			
			<i>Ampliação das redes</i>	<i>Início da comercialização dos medicamentos genéricos</i>	<i>Incremento das cooperativas de compras</i>	<i>Campanhas de descontos</i>
CURITIBA	REDES	A	<i>Problema</i>	<i>Oportunidade</i>	-	<i>Oportunidade</i>
		B	<i>Oportunidade</i>	<i>Oportunidade</i>	-	<i>Problema</i>
	INDEPENDENTES	C	<i>Problema</i>	<i>Problema</i>	-	<i>Problema</i>
		D	<i>Crise</i>	<i>Problema</i>	<i>Crise</i>	<i>Crise</i>
LONDRINA	REDES	E	<i>Oportunidade</i>	<i>Oportunidade</i>	-	<i>Crise</i>
		F	<i>Problema</i>	<i>Oportunidade</i>	<i>Problema</i> ¹	<i>Problema</i>
	INDEPENDENTES	G	<i>Problema</i>	<i>Oportunidade</i>	-	<i>Oportunidade</i>
		H	<i>Problema</i>	<i>Problema</i>	<i>Oportunidade /Crise</i>	<i>Problema</i>

FONTE: Elaborado pelo autor.

(1) Para Empresa F considerou-se para análise desta mudança os efeitos das decisões estratégicas para a mudança ambiental incremento das redes associativas de farmácias.

Para empresa H o estímulo foi considerado como problema e também como crise, porque, de acordo como a empresa no município de Londrina, não existem

cooperativas de compras, e a mesma participa de um grupo de discussão para implantação de uma. A empresa H estuda também a alternativa de aderir a uma franquia. Então, se considerarmos a iniciativa da empresa de implantar a cooperativa de compras, definimos o estímulo como oportunidade, mas, se levarmos em conta que segundo a mesma o fenômeno de expansão das redes e das campanhas de descontos, aceleraram-se há aproximadamente cinco anos, classificamos como crise, uma vez os empresários de Londrina não usufruíram anteriormente desta oportunidade.

Finalizando este tópico, ressaltamos que todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que os consumidores de medicamentos são muito suscetíveis a preço, porém não desprezam a qualidade do atendimento. O que isto significa, significa que de nada adianta um conjunto de decisões, sejam elas de ofertas de descontos, sejam de mudanças de leiaute, se não levarem em consideração a realização de um bom atendimento.

7 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

7.1 CONCLUSÕES

Nesta fase procurou-se verificar se os resultados alcançados com esta pesquisa atenderam o objetivo geral proposto, de verificar como as mudanças organizacionais, das empresas varejistas do segmento de farmácias do Estado do Paraná foram influenciadas pelas decisões estratégicas dos seus dirigentes, reflexo das mudanças ambientais ocorrida no período de 1994 a 2001 e os demais objetivos específicos.

Constata-se que os objetivos foram perseguidos durante todo o trabalho de pesquisa e que foram respeitados todos os pontos norteadores da metodologia proposta.

A metodologia empregada permitiu identificar com segurança e classificar as mudanças ambientais mais significativas para o setor, durante o período de 1994 a 2001.

A partir de análise de documentos foram estabelecidas vinte e duas mudanças ambientais que afetaram expressivamente o setor durante o período de 1994 a 2001. Das vinte e duas foram selecionadas quatro, identificadas, por especialistas da indústria farmacêutica, como as mais importantes. Os critérios escolhidos para identificar as quatro principais mudanças ambientais mostraram-se apropriados e permitiram, de acordo com as respostas recebidas, ordená-las em grau de importância na seguinte ordem:

- 4) Fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias;
- 5) Início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos;
- 6) Incremento das cooperativas de compras;
- 4) As campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias.

Na primeira mudança ambiental identificada como a mais significativa o fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias, constatamos que o mercado de comércio de medicamentos varejistas foi um dos últimos setores do varejo a modernizar-se. Entre as diversas razões para este atraso, observamos, em muitas vezes, o desestímulo por um mercado consumidor cativo, habituado a comprar sempre da mesma forma e no mesmo lugar, e, também, a inibição provocada por um arcabouço jurídico, que pregava a manutenção dos estabelecimentos voltados eminentemente para venda e comercialização exclusiva de medicamentos.

Constatamos que todas as redes pesquisadas cresceram a partir de uma única unidade e a expansão foi proporcionada principalmente pela capacidade dos dirigentes em aproveitar as tendências do mercado e de escolheram as decisões estratégicas de acordo com as oportunidades do setor.

A principal mudança organizacional identificada no presente trabalho, está intimamente relacionada com esta mudança ambiental, que foi a tomada da

decisão estratégica por parte da maior rede de drogarias e farmácias do estado em associar-se com um dos maiores grupos do setor da América do Sul. O processo merece destaque por ser o primeiro e pelas possibilidades de entrada de capital estrangeiros em um nicho até bem pouco tempo dominado por capital estritamente nacional.

O aporte de capital e o intercâmbio de conhecimentos impulsionaram ainda mais a nova empresa no propósito de conquistar novos mercados e conseqüentemente de expansão para outras regiões.

Foi a abertura de unidades desta rede que começou a causar turbulência no mercado regional de Londrina e acelerou nas empresas locais um processo de profissionalização da administração, de mudança para o leiaute no formato *drugstore* e da implantação de novas unidades por partes dos concorrentes locais.

Esta mudança ambiental provocou, também, outras importantes decisões estratégicas tomadas pelas organizações pesquisadas, conforme verificadas durante o trabalho e relacionadas a seguir:

A primeira decisão estratégica foi à implantação e difusão do formato de varejo *drugstore*, o qual não era permitido no Paraná e somente foi possível, em um primeiro momento, a sua instalação no estado, por meio de liminares obtidas pelas redes. Posteriormente a Secretária de Estado da Saúde regulamentou a atividade de *drugstore* para o estado do Paraná (PARANÁ, 1999).

O formato *drugstore* permitiu que as redes realizassem importantes mudanças organizacionais, como ampliarem seu *mix* de produtos e com isto, diluir os custos de manutenção de grandes lojas. Além de oferecer aos consumidores novas categorias de produtos e aumentar a freqüência de visita dos mesmos no interior do estabelecimento.

Os pequenos varejistas somente iniciaram a mudança organizacional relacionada a esta decisão estratégica, após a regulamentação do formato *drugstore* pela Vigilância Sanitária. Uma vez que, as mesmas não podiam arcar com as custas de um processo judicial para conseguirem uma liminar e assim antecipar as alterações e, também, porque são constantemente fiscalizadas por

órgãos oficiais, uma alteração no formato sem o devido respaldo legal poderia acarretar em multas para o estabelecimento que desrespeitasse a norma.

A mudança organizacional provocada nos estabelecimentos independentes foi também denominada de modelo adaptativo de formato de *drugstore*. A denominação adaptativo foi usada, em virtude de que mesmo após a regulamentação do formato de varejo *drugstore*, as empresas por restrições de ordem de espaço físico e recursos financeiros não adotaram integralmente o formato, mas somente adaptaram-se ao mesmo. Há o exemplo, de em uma empresa independente, pesquisada durante o trabalho, que teve de abdicar dos serviços de recebimentos de faturas, porque o espaço que a mesma possuía não permitia criar um recinto específico e isolado para venda dos remédios. Desta forma criou um ambiente híbrido, mas de acordo com as normas da Vigilância Sanitária, não pode ser considerada como *drugstore* e usufruir as vantagens do formato.

A segunda decisão estratégica foi que as redes, predominantemente, optaram por instalar suas lojas em “pontos” com alto tráfego de potenciais consumidores e em regiões onde a população possuísse elevado poder aquisitivo.

As imediações dos locais onde as Redes se instalaram sofreram mudanças significativas no ambiente, tendo conduzido os pequenos varejistas a uma capilaridade de mudanças organizacionais, como a mudança dos estabelecimentos para outras regiões ou a buscarem parcerias alternativas para permanecerem competitivos.

Das alternativas no processo de decisão estratégica que estavam à disposição dos pequenos varejistas, as principais eram as opções de os mesmos em participarem de cooperativas de compras, ou aderirem ao sistema de franquias.

O fluxo crescente de decisões estratégicas por parte dos pequenos varejistas no sentido de aderirem às cooperativas de compras, foi o fator norteador que conduziu para que o mesmo fosse escolhido pelos especialistas como a terceira mudança mais importante para o setor.

O início da fabricação dos medicamentos genéricos foi uma das mais importantes mudanças ambientais ocorridas no setor, durante o período da

pesquisa. Classificada no trabalho como a segunda mudança mais significativa, foi implementada e principalmente divulgada através de ação governamental.

A mesma alterou a estrutura financeira das empresas, porque provocou uma diminuição de receita nominal. O setor denomina como perda da receita nominal a venda da mesma quantidade de unidades de medicamentos, mas agora praticados como um preço inferior, tendo como consequência uma receita financeira ao final de um período menor.

O início da comercialização dos genéricos pouco a pouco foi alterando o hábito de compra dos consumidores e de prescrição dos médicos, que passaram a optar pelos medicamentos genéricos, aumentando gradativamente o consumo.

Verificamos que esta mudança ambiental provocou uma alteração no mercado com o surgimento de alguns estabelecimentos de venda específica de medicamentos genéricos. Diante deste quadro, as empresas pesquisadas foram unânimes em afirmar que, até o momento, esta situação não provocou mudanças organizacionais profundas, uma vez que o rol de produtos, ainda, não é abrangente em todas as categorias de medicamentos.

As principais mudanças organizacionais decorrentes do início da comercialização dos genéricos para as empresas pesquisadas decorrem do fato de adequar a necessidade de manutenção do nível de faturamento para cobrir os custos fixos com a perspectiva de diminuição da receita nominal.

A empresas independentes não realizaram mudanças organizacionais significativas para esta mudança, já as redes creditaram às mudanças organizacionais a ampliação do *mix* de produtos e a intensificação das ofertas de produtos de perfumarias e conveniência como uma mudança também decorrente dos reflexos do início da comercialização dos medicamentos genéricos.

Esta mudança ambiental permite analisar o modelo do processo de decisões estratégicas adotados pelas empresas pesquisadas mais nitidamente. Os resultados das tomadas de decisões estratégicas nas organizações pesquisadas demonstraram que existem profundas diferenças entre o modo de escolha das redes e das farmácias independentes.

Mas, foi na forma da decisão que os resultados da pesquisa mais se destacaram. Há uma separação clara entre a forma de decisões tomadas pelas redes e as tomadas pelas empresas independentes.

As redes tomaram as suas decisões estratégicas, quase que na totalidade, diante das mudanças ambientais de forma proativa, enquanto que as redes independentes agiram de forma reativa. O possível uso da justificativa de que o porte da organização estaria relacionado às condições que levaram a esta divisão, não condiz de acordo com os resultados encontrados em nossas entrevistas.

Temos o exemplo, de uma farmácia independente que agiu, na cidade de Londrina, em duas situações de forma predominantemente proativa. Realçamos que nestas situações a postura da empresa foi pioneira em relação aos demais concorrentes. Se considerarmos o porte da empresa, pequena e independente, e as adversidades, principalmente de ordem de recursos financeiros, veremos que o porte não foi restritivo para a advogar a postura proativa e pioneira de pequena empresa.

Ressaltamos que, nas farmácias independentes em muitas situações elas sabem o que irá acontecer no ambiente, ou seja, a implementação de uma mudança anunciada, como no caso do “início da comercialização dos medicamentos genéricos”. Porém, a empresa, ou melhor, o seu decisor, geralmente o proprietário, não tomou nenhuma medida proativa. Isto é um fato marcante. Que foi constatado no presente estudo e que será incluindo nas sugestões para ser fruto de futuras pesquisas.

Uma situação que retrata esta constatação, no caso específico da mudança ambiental relacionada aos medicamentos genéricos, é de uma empresa que teve uma oferta de uma distribuidora para realizar uma compra em consignação de um lote de medicamentos genéricos, deste modo supriu seu estoque e não precisou se descapitalizar. Mas, é preciso indicar que a iniciativa da proposta partiu da distribuidora e não da farmácia independente.

Para esta mudança constatamos, também, que todas as Redes estudadas tomaram medidas proativas, prepararam-se, estudaram os resultados da

implantação de medida similar em outros países e quais os impactos que poderiam ocasionar em seus negócios, ao contrário dos pequenos que decidiram em aguardar o que iria acontecer e como o mercado iria se comportar, para somente depois realizarem suas escolhas estratégicas.

Averiguamos, também, que as redes possuem um processo mais formal de tomada de decisões estratégicas, geralmente tomadas em grupos e com destaque para a evolução permanente do processo durante o ciclo de vida das mesmas. Verificamos que as redes modificaram a forma de tomada de decisão estratégica ao longo do tempo, conforme iam se expandindo, a exceção de uma empresa, onde o processo de decisão permanece centralizado, explicado, pelo fato de que como as demais redes, a empresa expandiu-se a partir de uma única unidade e atingindo atualmente sete, mas o processo de tomada de decisão estratégica manteve-se inalterado, justificado em parte pelo atual porte da empresa, que ainda comporta este modelo.

A inalterabilidade no processo de decisão estratégica adotado por esta empresa, restringe a ênfase que a mesma poderia destinar em questões estratégicas. Esta postura prejudica a performance da mesma face as atuais pressões do mercado. A mesma concentra-se mais no curto prazo do que no longo prazo. Não há uma clara definição para o decisor do que venha a ser decisões estratégicas, as quais são àquelas que determinam a direção geral de um empreendimento, que se dedicam aos objetivos e metas da empresa (QUINN, 2001, p. 21; ANSOFF, 1977), das decisões operacionais, que são decisões repetitivas e de baixo risco para a empresa (ANSOFF, 1997).

Nas farmácias independentes o processo de decisão estratégica é centralizado nos proprietários e algumas vezes os mesmos consultam os sócios, que são familiares. Geralmente os funcionários não participam do processo de decisão, com ressalva a uma farmácia independente, onde a postura dos donos foi de compartilhar determinadas decisões estratégicas de caráter mercadológico com os funcionários.

Paralelamente, verificamos que os decisores das farmácias independentes não se interessam por buscar informações ou utilizar alguma ferramenta de auxílio

para contribuir no processo de decisão, seja através de assessorias ou consultorias, particulares ou oficiais, como sindicatos das categorias. Das quatro empresas pesquisadas apenas uma afirmou que utilizou este tipo de serviço e mostrou-se estar satisfeita com os resultados. Ressaltamos que a única empresa que se utilizou destes expedientes é a mesma que atuou de forma pioneira e proativa.

A terceira mudança ambiental identificada como a mais importante foi motivada como uma resposta dos pequenos varejistas às decisões estratégicas das redes de oferecerem preços mais baixos.

Esta mudança teve influência em somente três organizações, tratando-se de evento de amplitude geográfica.

Consideramos natural a ocorrência deste fato. Porque o trabalho de pesquisa abarcou todo o universo do comércio varejista de medicamentos, desde organizações de pequeno porte, com cinco funcionários e com apenas um estabelecimento, até as maiores empresas do setor com mais de mil funcionários e com centenas de lojas. Deste modo, era esperado que alguma das mudanças ambientais identificadas não tivesse o mesmo efeito em todas as organizações pesquisadas e também, porque na pesquisa foram contempladas organizações sediadas em cidades diferentes.

De acordo com os resultados da pesquisa, o objetivo predominante da cooperativa de compras é conseguir níveis de descontos melhores junto às distribuidoras ou indústrias, e assim, possibilitar aos associados uma alternativa para responder as pressões ambientais provocadas pela concorrência com as grandes redes.

Outros pequenos estabelecimentos ao invés de escolherem a cooperativa de compra, optaram por aderir a uma rede de franquias como medida de ampliar as condições de competir, ou de se protegerem do processo de expansão das redes.

Averiguamos, que não há uma similaridade entre o mercado da Cidade de Londrina e o de Curitiba no tocante a esta mudança, incremento das cooperativas de compras.

Entre os comerciantes entrevistados no município de Londrina, alguns citaram que na cidade não existia nenhuma cooperativa de compras e que estavam trabalhando para implementar uma, enquanto que em Curitiba esta opção já existe e está sedimentada.

Concluimos que, outros dois fatores também contribuem para explicar os diferentes comportamentos das empresas sediadas em Londrina e das sediadas em Curitiba, diante desta mudança ambiental.

O primeiro é que apesar do mérito do cooperativismo, os resultados alcançados ainda não causaram efeitos significativos a fim de originarem impactos no mercado. Se considerarmos os níveis de descontos que os cooperados conseguem obterem das distribuidoras, as ações conjuntas articuladas pelos mesmos e o número de cooperados, verificamos que não são acentuados o suficiente para influenciar uniformemente todos os pontos de comércio em uma cidade. E assim, despertar o interesse dos concorrentes.

Esta situação fica mais evidente quando comparamos o faturamento médio das farmácias independentes e de redes. Existe uma brutal diferença entre os faturamentos de uma farmácia independente e uma unidade de uma rede. Como foi exposto no trabalho, o faturamento médio de uma loja de rede é na faixa de 250 mil reais mensais, contra um faturamento médio das farmácias independentes na faixa dos 50 mil reais.

Constatamos que somente a condição de cooperado não é suficiente para conseguir desfigurar este quadro. Neste contexto, as empresas cooperadas, também, ficam em desvantagens em relação as grandes redes, nos aspectos relacionados a capacidade de investimentos e negociação.

Esta situação se consolida com outro aspecto observado, no qual, a concorrência no setor é geralmente pontual, ou seja, localizada em uma determinada região da cidade.

Verificamos que nos pontos onde as grandes redes concorrem com as farmácias cooperadas, os resultados provocados pelas cooperativas no mercado é quase que imperceptível para as grandes redes. Esta situação é justificada em

parte pela envergadura e capacidade de administração das redes, que conseguem resultados superiores aos das cooperadas.

Um segundo motivo, foi detectado em Londrina. Nesta cidade uma empresa iniciou suas atividades sob a bandeira do cooperativismo de compras, aperfeiçoou-se para a atuação sobre um sistema de rede, de proprietários independentes, e também mantém um sistema de franquia.

Entretanto, se considerarmos, o comércio em redes de proprietários independentes, como evolução das cooperativas de compra, verificamos que o mesmo provoca um efeito mais marcante no setor, do que os das cooperativas de compras.

Esta situação é explicada em grande parte, porque as empresas aderentes ganham em produtividade. No caso específico das farmácias, possuem uma administração central que articula ações conjuntas dos associados e não são afetadas pela necessidade de alteração na classificação que privilegia as micros e pequenas empresas.

Os benefícios fiscais obtidos pelos pequenos varejistas deixam de ser permitidos se ocorre situações de expansão de novas lojas, como no caso das redes de farmácias, por pertencerem a um mesmo grupo.

Deste modo, as características das redes independentes, em princípio, permitem que aquelas unidades que aderiram ao Simples, permaneçam no Simples (BRASIL, 1996), e por isso usufruam de benefícios fiscais que as redes não desfrutam.

Esta situação de rede de proprietários independentes é recente e complexa, por isso, incluiremos no tópico de sugestões, desta dissertação, o desenvolvimento de trabalhos mais específicos para explorar detalhadamente o assunto.

Surge então, para o pequeno estabelecimento, a decisão estratégica de adesão a uma cooperativa de compras como uma alternativa frente à expansão das redes. A participação em cooperativa proporciona vantagens na aquisição de estoques que são superiores aos demais estabelecimentos independentes.

Contudo, os níveis de descontos obtidos são menores do que o conseguido pelas redes.

Entretanto, verificamos que em algumas cooperativas as mudanças organizacionais apresentadas pelas mesmas, extrapolaram um dos pilares da cooperativa, que era de associativismo para compras, e atinge o ponto de os cooperados desenvolverem campanhas publicitárias conjuntas e a busca pela criação de uma identidade comum, semelhante à proposta do sistema de franquias.

Há, o exemplo de uma cooperativa de compras, HIPERFARMA, onde os cooperados utilizam a denominação da cooperativa antes do nome fantasia da farmácia em todas as peças de comunicação da empresa, procurando criar junto ao consumidor uma imagem de grande empresa. Porém, ficou patente que ações desordenadas neste campo, por parte de algum comerciante pode prejudicar todos os demais.

A mudança identificada como a quarta mais importante foi originada pelas grandes redes de farmácias, na intenção de sedimentar a marca ou a posição mercadologia em uma determinada região. Desta forma, iniciaram campanhas agressivas de descontos, que alteraram profundamente o mercado, considerando que por motivos de ordem econômica o consumidor mostrou-se bastante receptivo para este tipo de ação.

A divulgação de desconto de remédios somente passou a ser permitida com a promulgação da RDC 133 da ANVISA (BRASIL, 2001a) e foi a partir de então que as campanhas de descontos se intensificaram.

Esta mudança foi de fato a que alterou o mercado varejista de medicamentos de forma mais expressiva, foi a partir dessa mudança, que começaram os movimentos dos pequenos varejistas na intenção de buscarem mecanismos para conseguir condições de melhorar os preços para os clientes. Um caminho, já citado, foi à adesão a cooperativas de compras ou a redes de franquias. Uma outra opção dos pequenos foi à mudança do estabelecimento para regiões de periferia ou em último caso o encerramento da atividade.

Verificamos, também, que em sua maioria, as campanhas de descontos promovidas pelas grandes redes procuram ser pontuais, em determinada região

geográfica, ou seja, as mesmas não oferecem os mesmos patamares de descontos para todas as lojas da rede. Exemplo desta prática é o caso da praça Tiradentes em Curitiba, zona de concentração de farmácias, identificado como um mercado que vive em constante “guerra” de preços. Para as farmácias independentes esta mudança ambiental está relacionada com a mudança organizacional da necessidade de inclusão em algum grupo de proteção.

Analizamos, também, os resultados da pesquisa sob a luz da proposta de MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976) de que o processo decisório estratégico é um conjunto de fatores dinâmicos que iniciam-se com o estímulo para a ação e terminam com o compromisso para a mesma.

Verificamos que para as redes o estímulo para a tomada de decisão foi preponderantemente de oportunidade, como o verificado para a mudança ambiental o início da comercialização dos medicamentos genéricos e para as farmácias independentes o estímulo foi classificado como problema de acordo com a proposta de MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT (1976).

No presente estudo os resultados indicaram que as redes de farmácias em seus processos de decisões estratégicas levantam maior número de alternativas a serem escolhidas diante de cada mudança, toda decisão é resultado de uma escolha entre alternativas (STEINER NETO, 1998; ANSOFF, 1977; BUTLER, 1981), mas que nas farmácias independentes as alternativas são poucas exploradas e por isso limitadas, fazendo com que as escolhas entre alternativas sejam abreviadas.

Constatamos que predomina nas redes de farmácias a opção de procurar aproveitar as mudanças ambientais que ocorrem para melhorar suas posições mercadológicas.

Verificamos que dos vários modelos descritivo ou normativos do processo de decisão (HOWARD, 1988; DYSON, 1991; MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÊT, 1976) nas organizações estudadas, nenhuma foi abrangida integralmente por um destes modelos, mesmo as farmácias de redes. Contudo, três redes seguem, ou procuram seguir as quatro etapas de solução de qualquer problema de decisão em atividades empresariais do modelo genérico proposto por SIMON (1970).

Verificamos que as redes em determinada circunstância podem ter força suficientemente capaz de alterar as características de um determinado ambiente, neste caso, em âmbito regional. Também possuem uma associação que se

articula na busca de preservar o interesse das redes quando das definições de ações governamentais, que possam alterar as condições ambientais. Um exemplo foi o litígio das farmácias com os supermercados, sobre a liberação da venda de medicamentos pelos supermercados.

Quanto às farmácias independentes não foi possível identificar a realização de ações conjuntas em âmbito local, uma vez que os sindicatos locais da categoria mostraram-se poucos receptivos para isto. Já no âmbito nacional os mesmos possuem uma associação atuante que defende os principais interesses da categoria.

7.2 LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO

Como qualquer estudo exploratório o objetivo deste trabalho é explorar e conhecer o setor, por isso, o mesmo é revestido de algumas limitações inerentes as pesquisas deste cunho, principalmente considerando que:

- ✓ Por se tratar de um estudo exploratório, não é possível uma generalização de suas análises e conclusões. As generalizações deverão ser limitadas a generalizações analíticas, que não são automáticas, isto é, deve se testar uma teoria através da replicação das descobertas em um segundo ou mesmo em um terceiro local, nos quais as teorias supõem que deveriam ocorrer os mesmos resultados (YIN, 2001).
- ✓ O procedimento de escolha das organizações participantes do estudo, que foi de forma intencional e por tipicidade.
- ✓ A abrangência geográfica da pesquisa, que se limitou em apenas duas cidades, mesmo abrangendo duas das principais cidades do estado do Paraná, Londrina e Curitiba.
- ✓ Em virtude das limitações de tempo e de recursos investigou-se nas organizações apenas quatro mudanças ambientais das vinte e duas identificadas, embora tenham sido claramente definidas como as mais importantes no período considerado.
- ✓ Mesmo utilizando-se de um trabalho minucioso através de pesquisa de fontes secundárias e entrevistas com especialistas é possível que possam existir outras mudanças não selecionadas que seriam relevantes para o estudo.
- ✓ A concentração das pesquisas das farmácias independentes em quatro farmácias de um universo de mais de cinco mil, das que atualmente exercem atividades no estado do Paraná, foi outro fator limitador. No entanto, a participação das redes no estudo foi expressiva. Contou com a participação das principais redes das cidades de Londrina e Curitiba e que estão também entre as maiores do estado do Paraná. Das redes

participantes no estudo estão incluídas as duas únicas associadas da ABRAFARMA pelo estado do Paraná.

Outra limitação foi decorrente do instrumento de coleta de dados nas organizações. Por ser tratar de uma pesquisa *ex-post-factum*, foi preciso solicitar aos entrevistados um esforço para lembrarem e descreverem com clareza os eventos ocorridos. Para diminuir esta limitação realizou-se um estudo de caso piloto que procurou orientar na correção das possíveis distorções.

Ocorreu, também, um outro fator limitante na fase de coleta de dados nas organizações, em duas entrevistas realizadas junto às redes de farmácias, as mesmas foram aplicadas aos funcionários ao invés de proprietários. No entanto, a escolha de dirigentes com cargo de diretor nestas situações, reduziu em muito esta limitação.

Finalizado, por se tratar de um estudo comparativo entre organizações e tendo as decisões estratégicas como variável interveniente, encontrou-se, em um primeiro momento, várias dificuldades no contato com as empresa para levantamento das decisões estratégicas das mesmas. As empresas receavam em emitirem alguma opinião ou revelarem alguma estratégia que pudessem posteriormente ser divulgadas. Por isso, foi necessário um exaustivo processo de explicação dos objetivos da pesquisa e da metodologia aplicada, principalmente de que a coleta de dados estratégicos somente envolviam as situações que já ocorreram nas empresas. Mesmo assim, pode ser que algum entrevistado limitou suas respostas nas descrições das decisões estratégicas.

7.3 SUGESTÕES

Considerando as conclusões apresentadas e o objetivo do trabalho em realizar uma exploração do setor, de gerar novos campos de pesquisas e hipóteses é oportuno sugerir a realização de novos estudos em dois campos.

No primeiro a realização de estudos que possam possibilitar acréscimos nos assuntos abordados. No último, realização de pesquisas de temas específicos que não foram pauta deste trabalho de pesquisa, mas que permearam o mesmo durante sua execução. Os quais são apresentados a seguir:

- a) Verificar por que as farmácias independentes não utilizam ferramentas administrativas para contribuir no processo de tomada de decisões estratégica ou de técnicas disponíveis no mercado, tais como planejamento estratégico, planejamento de cenário, gestão da qualidade total entre outras. Se esta postura da empresa está relacionada com as condições financeiras ou aos aspectos históricos da empresa ou a características cognitivas do decisor. Comparar os resultados daquelas que por ventura utilizam com àquelas que não utilizam.
- b) Realizar estudos em farmácias franqueadas abordando temas como cultura, tomada de decisão e o resultado financeiro. Comparando a situação atual com o momento anterior da conversão. No campo da cultura parece ser relevante, porque a franquia altera de forma substancial os aspectos culturais da empresa durante e após o processo de conversão. Foi encontrada na pesquisa uma farmácia que se converteu em franquia e depois fez uma reconversão, porque houve conflitos no campo da autonomia de tomada de decisão, por isso, é salutar pesquisar os fatores que envolvem situações semelhantes.
- c) Um campo que precisa ser explorado é o empreendedorismo, abordando as características dos proprietários de farmácias independentes. O mercado alterou-se profundamente sob o prisma de um processo intenso

de concorrência, por isso, observa-se que as redes de farmácias estão preparadas para suportar as pressões ambientais, possuindo em seu quadro um aparato profissional, enquanto que as condições das farmácias independentes não estão claras. Verificar as habilidades dos proprietários das farmácias independentes diante desta situação e também se possível estender os estudos para as questões curriculares. Qual a atual carga de disciplinas da área de gestão na grade curricular dos cursos de farmácias e propor uma sugestão. Os farmacêuticos estão preparados para ser empreendedores?

- d) Realizar estudos para verificar por que os pequenos varejistas não tomam uma postura proativa em decisões estratégicas, principalmente em mudanças ambientais anunciadas. Incluir o motivo da ausência da busca constante por novas oportunidades, aliado ao interesse em conhecer as mudanças que estão ocorrendo ou vindouras relacionadas ao setor.

Uma hipótese que pode ser proposta é: que o porte da farmácia está relacionado à postura proativa ou reativa do decisor, diante de mudanças ambientais de grande amplitude.

Outra é: de que as redes de farmácias cresceram em virtude da melhoria do seu processo de tomada de decisão estratégica.

- e) Realização de estudos semelhante em outros setores da economia, como o setor da indústria farmacêutica, que possibilitaria uma comparação com os resultados apresentados no varejo.
- f) Outros tipos de pesquisas de cunho quantitativo para verificar a influência das mudanças ambientais, identificadas neste trabalho, nas decisões estratégicas das farmácias, em uma amostra representativa da população

das empresas, farmácias independentes ou redes, que possibilite a generalização dos resultados.

- g) Investigar a situação e as características do formato de varejo de redes associativas, comparando com as cooperativas de compras, com as franquias e com as próprias redes de farmácias. É um campo que precisa ser explorado, principalmente no que tange a situação jurídica.
- h) E por fim, desenvolver um modelo descritivo do processo de decisão estratégica na pequena e média empresa, abordando todos os aspectos inerentes a estes tipos de organizações.

Finalizando a presente dissertação, ressaltamos que o maior mérito deste trabalho não é o resultado em si, mais a sua própria realização. As dificuldades comuns a todos os trabalhos desta envergadura, neste caso, mostraram-se acima do esperado. O setor pesquisado sofre de inúmeras práticas comerciais desleais e ilegais. Roubo de cargas de medicamentos e de estoque das farmácias e a concorrência desleal entre outras práticas são fatos rotineiros neste segmento e por isso mesmo, inibem os empresários de abrirem suas portas para pesquisas. Assim, o fato de chegarmos até aqui, foi uma conquista nossa em particular e da classe empresarial, do segmento do comércio varejista de medicamentos, de modo geral.

GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS E ECONÔMICOS

O presente glossário foi embasado principalmente pela Lei no. 5.991, de 17 de dezembro de 1973, modificada pela Lei no. 9.069, de 29 de junho de 1995 – dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, e dá outras providências –, define os conceitos adotados, para efeitos legais, pela Resolução nº 226/99 da Secretária do Estado da Saúde do Estado do Paraná, pela RDC – Resolução de Diretoria Colegiada nº

33/2000, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária e pelo encarte especial sobre genéricos do Jornal do Brasil, de 4 de novembro de 2001, no que tange aos termos relacionados ao mercado farmacêutico e para os termos econômico o glossário de finanças do jornal o estado de São Paulo.

- Armazém e Empório: estabelecimento que comercializa, no atacado ou no varejo, grande variedade de mercadorias e, de modo especial, gêneros alimentícios e produtos de higiene e limpeza.
- Correlato: a substância, produto, aparelho ou acessório não enquadrado nos conceitos de droga, medicamento, insumo farmacêutico, cujo uso ou aplicação esteja ligado à defesa e proteção da saúde individual ou coletiva, à higiene pessoal ou de ambientes, ou a fins diagnósticos e analíticos, os cosméticos e perfumes, ainda, os produtos dietéticos, óticos, de acústica médica, odontológicos e veterinários.
- Dispensação: ato de fornecimento ao consumidor de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, a título remunerado ou não.
- Dispensário de medicamentos: setor de fornecimento de medicamentos industrializados, privativo de pequena unidade hospitalar ou equivalente.
- Distribuidor, representante, importador e exportador: empresa que exerça direta ou indiretamente o comércio atacadista de drogas, medicamentos em suas embalagens originais, insumos farmacêuticos e de correlatos.
- Droga: substância ou matéria-prima que tenha a finalidade medicamentosa ou sanitária.
- Drogaria: estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais.

- Empresa: pessoa física ou jurídica, de direito público ou privado, que exerça como atividade principal ou subsidiária o comércio, venda, fornecimento e distribuição de drogas medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, equipando-se à mesma, para os efeitos desta lei, as unidades dos órgãos da administração direta ou indireta, federal, estadual, do Distrito Federal, dos municípios e entidades paraestatais, incumbidas de serviços correspondentes.
- Ervaria: estabelecimento que realize dispensação de plantas medicinais.
- Estabelecimento: unidade da empresa destinada ao comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos.
- Farmácia: estabelecimento de manipulação de formas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos, farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica.
- IGP-M: Índice Geral dos Preços do Mercado, calculado pela Fundação Getúlio Vargas. A coleta de preços é feita entre os dias 21 do mês anterior e 20 do mês corrente, com divulgação no dia 30. É composto por três índices: IPA – Índice de Preços no Atacado, IPC – Índice de Preços ao Consumidor e INCC - Índice Nacional do Custo da Construção, que representam 60%, 30% e 10%, respectivamente, do IGP-M.
- Insumo farmacêutico: droga ou matéria-prima aditiva ou complementar de qualquer natureza destinado a emprego em medicamentos, quando for o caso, e seus recipientes.
- IPC-FIPE: Índice Nacional de Preços ao Consumidor do Município de São Paulo. Indica a evolução do custo de vida das famílias paulistana desde 1939. A partir de 1973, passou a ser elaborado pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE). O sistema de cálculo da variação

quadrissemanal do IPC-FIPE abrange um período de 08 semanas de coletas. As variações são obtidas comparando-se os preços médios das quatro últimas semanas com os das quatro primeiras. A FIPE calcula a cada semana as variações quadrissemanais do IPC para a faixa de renda familiar entre 1 e 20 salários mínimos.

- Laboratório oficial: o laboratório do Ministério da Saúde ou congênere da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos territórios, com competência delegada através de convênio ou credenciamento, destinados à análise de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos.
- Loja de conveniência e *drugstore*: estabelecimento que, mediante auto-serviço ou não, comercializa diversas mercadorias, com ênfase para aquelas de primeira necessidade, dentre as quais alimentos em geral, produtos de higiene e limpeza e apetrechos domésticos, podendo funcionar em qualquer período do dia ou da noite, inclusive nos domingos e feriados.
- Medicamento: produto farmacêutico tecnicamente obtido ou elaborado, com finalidade profilática, curativa, paliativa ou para fins de diagnóstico.
- Medicamento Genérico: aquele que contém o mesmo princípio ativo, na mesma dose e forma farmacêutica, e é administrado pela mesma via e com a mesma indicação terapêutica do medicamento de referência.
- Medicamentos Genéricos em outros países: Nos Estados Unidos e na Europa, já foram implantados há mais de 20 anos. Também existem no Japão, no Canadá, no Chile e em várias outras nações. O mercado mundial de genéricos cresce cerca de 11% ao ano. Os genéricos deram tão certo, que a participação do seu receituário já alcançou cerca de 42% das prescrições nos EUA.
- Medicamentos Similares: são remédios que possuem os mesmos fármacos, concentração, forma farmacêutica, via de administração, posologia e

indicação terapêutica do medicamento de referência, mas não têm sua bioequivalência em relação a este comprovada.

- Medicamento de referência: é um medicamento inovador, com eficácia, segurança e qualidade comprovadas cientificamente antes do registro no Ministério da Saúde. Em geral tem marca comercial conhecida.
- Órgão sanitário competente: órgão de fiscalização do Ministério da Saúde, dos Estados, do Distrito Federal, dos Territórios e dos Municípios.
- Posto de medicamentos e unidades volantes – estabelecimento destinado exclusivamente à venda de medicamentos industrializados em suas embalagens originais e constantes de relação elaborada pelo órgão sanitário federal, publicada na imprensa oficial, para atendimento a localidades de farmácia ou drogaria.
- Produto dietético: produto tecnicamente elaborado para atender às necessidades dietéticas de pessoas em condições fisiológicas especiais.
- Supermercado: estabelecimento que comercializa, mediante auto-serviço, grande variedade de mercadorias, em especial produtos alimentícios em geral e produtos de higiene e limpeza.
- Teste de equivalência farmacêutica: verifica se o genérico é equivalente farmacêutico ao seu respectivo medicamento de referência. Ou seja, se contém o mesmo fármaco, na mesma dosagem e forma farmacêuticas. O teste é realizado *in vitro* (não envolve seres humanos).
- Teste de bioequivalência: é a demonstração de que o genérico e seu respectivo medicamento de referência apresentam a mesma biodisponibilidade no organismo. Ele atesta que o genérico é equivalente terapêutico do medicamento de referência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, D.F. **Administrando Com Dupla Estratégia**: Dominando o presente. Conquistando o futuro. São Paulo: Pioneira, 1995.

ADIZES, I. **Gerenciando as mudanças**: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Os Ciclos da Vida das Organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

AKEL SOBRINHO, Z. **Orientação para o Mercado**: Uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro. São Paulo, 2000. Tese de Doutorado em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

ALDRICH. **Organizations and Environments**. Englewoods Cliffs: New Jersey, Prentice-Hall, 1979.

ALLISON, G.T. **Essence of Decision**. 7. ed. Boston: Little, Brown: 1971.

ALMEIDA, G.S.; FONTES FILHO, J.R.; MARTINS, H. Identificando Stakeholders para Formulação de Estratégias Organizacionais. *In*: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...**, Santa Catarina: ANPAD, 2000.

ANDREWS, K.R. **El Concepto de Estrategia de la Empresa**. Pamplona, España: Gómez, 1977.

ANSOFF, H.I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983a.

_____. *Toward a Strategic Theory of the Firm*. *In*: ANSSOF, H. (Org.). **Bussiness Strategy**. New York: Pequin Books, 1983b.

_____. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGRAW-HILL, 1977.

_____. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H.I.; HAYES, R.L. Introdução. *In*: ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. **Do planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H.I.; McDONNEL, E.J. **Implantando Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANUÁRIO PROVAR 1998. São Paulo: Provar/USP, 1998.

ARAÚJO, A.L.T.; SANTOS, G.J. Formulação de Estratégias e Processo Decisório: estudo de caso em uma empresa jornalística segundo as abordagens racional, do poder e do caos. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...**, Santa Catarina: ANPAD, 2000.

ARISTÓTELES. **A Política**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ATLAS DO MERCADO BRASILEIRO. São Paulo: Gazeta Mercantil, n. 4, março 2002.

BALANÇO ANUAL DA GAZETA MERCANTIL. As maiores empresas do Brasil. São Paulo: Gazeta Mercantil, n. 25, jul. 2001. Edição Especial.

BALANÇO ANUAL DA GAZETA MERCANTIL. As Maiores empresas do Brasil. São Paulo: Gazeta Mercantil, n. 26, jul. 2002. Edição Especial.

BALTHAZAR, R. Estudo confunde debate sobre remédios no governo. **Valor Econômico**, 2 de maio 2001.

BARBOSA, R.R. Monitoração Ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.4, p.42-53, out./dez. 1997.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASS, B.M. **Organizational Decision Making**. Binghamton: Richard, 1983.

BAUMBACK, C. **Basic Small Business Management** New York, Prentice Hall, 1983.

BELIK, W. Evolução e tendências do varejo. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (Org.) **Varejo** – Administração de empresas comerciais. São Paulo: SENAC, 2001.

BELL, D.E. One switch utility functions and a measure of risk. **Management Science**. v. 34, p.1416-1424, 1988.

BERMAN, B.; EVANS, J. **Retail Management: strategic approach**. New York: McMillan, 1989.

BERMAN, S. L.; WICKS, A. C.; KOTHA, S.; JONES, T. M. Does stakeholders orientation matter? The relationship between stakeholder management models

and firm financial performance. **Academy of Management Journal**. v. 42, n. 5, p. 488-506, 1999.

BERNSTORFF; V.H.; NICKEL, D.C.; STEINER NETO, P.J. Pricing decision for it outsourcing. *In*: Business Association of Latin American Studies – BALAS, 2000, San Diego. **Anais...**, Caracas: BALAS, 2000.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOONE, L.E; KURTZ, D.L. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. **Academy of management review**. v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.

BRANDALISE, N. **Decisões Estratégicas Causadas por Mudanças Ambientais**: Estudo em organizações bancárias brasileiras. Curitiba, 2001. Dissertação (mestrado em Administração) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução n. 133 de 12 de julho de 2001. Permite a divulgação dos preços dos medicamentos. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 13 de jul. 2001a. Seção

BRASIL. Lei n. 10.213, de 27 de março de 2001. Define normas de regulação para o setor de medicamentos, institui a Fórmula Paramétrica de Reajuste de Preços de Medicamentos – FPR, cria a Câmara de Medicamentos e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 28 mar. 2001b. Seção 1.

BRASIL. Lei n. 10.167, de 27 de dezembro de 2000. Altera os dispositivos da Lei ° 9.294, de 15 de julho de 1996, que dispõem sobre as restrições ao uso e à propaganda de produtos fumígenos, bebidas alcoólicas, medicamentos, terapias e defensivos agrícolas. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 28 dez. 2000a. Seção 1.

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. Comissão Parlamentar de Inquérito Destinada a Investigar os Reajustes de Preços e a Falsificação de Medicamentos, Materiais Hospitalares e Insumos de Laboratórios . Relatório da CPI – Medicamentos: relatório final da Comissão.../relator Deputado Ney Lopes – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2000b.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução n. 102 de 30 de novembro de 2000. Aprovar o Regulamento sobre propagandas, mensagens publicitárias e promocionais e outras práticas cujo objeto seja a divulgação, promoção ou comercialização de medicamentos de produção nacional ou importados, quaisquer que sejam as formas e meios de sua veiculação, incluindo as transmitidas no decorrer da programação normal das emissoras de rádio e

televisão. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 30 de nov. 2000c. Seção 1.

BRASIL. Lei n. 9.782, de 26 de janeiro de 1999. Define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 11 fev. 1999. Seção 1.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria GM/MS n. 3.916 de 30 de outubro de 1998. Aprovar a Política Nacional de Medicamentos. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 10 nov. 1998. Seção 1.

BRASIL. Lei n. 9.317, de 5 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 6 dez. 1996. Seção 1.

BRASIL. Lei n. 9.294, de 2 de julho de 1996. Dispõe sobre as restrições ao uso e à propaganda de produtos fumigantes, bebidas alcoólicas, terapias e defensivos agrícolas, nos termos do § 4º do art. 220 da Constituição Federal. **Diário oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 16 jul. 1996. Seção 1.

BRASIL. Lei nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973. Dispõe sobre o controle sanitário de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos. In: Legislação Farmacêutica e Sanitária. Brasília, Conselho Federal de Farmácia, 1980.

BRITO, V.T.B.; FACHIN, R.C. Decisão Estratégica na Universidade como Resultado da Interpretação Ambiental: um estudo de caso. In: 25º ENANPAD (2001: Campinas). **Anais...**, São Paulo: ANPAD, 2001.

BULCAGOV, S. Conteúdo e Processo Estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. In: 21º ENANPAD (1997: Angra dos Reis). **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

BULCAGOV, S. **Conteúdo e Processo Estratégico**: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. São Paulo, 1997b. Tese de doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

BUTLER, R. **Designing on Organizations**: a decision-making perspective. London: Routledge, 1991.

CASTRO, C.M. **Estrutura e Apresentação de Publicações Científicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração Estratégica**: planejamento e implementação estratégica. São Paulo: Makrom Books, 1993.

CHAFFEE, E.E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 01, p. 89-98, 1985.

_____. **Rational Decision-making**. In: Higher Education. Boulder, Colorado: National Center for Higher Education Management Systems, 1983.

CHAKRAVARTHY, B.S.; DOZ, Y. Strategy Process Research: focusing on corporate self-renewal. London, **Strategy Management Journal**, v. 13, p. 5-14, 1992.

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure**: chapters in history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CLAUSEWITZ, C.V. **Da Guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

COHEN, M.D.; MARCH J.G.; OLSEN, J.P. A garbage can model of organization choice. In: MARCH, J.G. (Org.). **Decisions and Organizations**. Massachusetts: 1990.

DAHAD, S. (Ed.). **Entendendo Franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in Organizations fields. In: POWELL, W.W., DIMAGGIO, P.J., (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DRENTH, P.; KOOPMAN, P. Duration and Complexity in Strategic Decision-making. In: HELLER, F. (Org.). **Decision-making and leadership**. New York: Cambridge, 1992

DUNNICAN, J.F. **The Way of the Warrior**. New York: St. Martin's, 1997.

DYSON, R. G. **Strategic Planning**: models and analytical techniques. England: Wiley, 1991.

EMERY, F. E.; TRIST E. L. **The Causal Texture of Organization Environments**. Human Relations, 18, 21-32, 1965.

ESPIRÍTO SANTO, A. **Delineamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Loyola: 1992.

EVERED, R. So what is strategy? **Long Range Planning**. v. 16, n. 3, p. 57-72, 1983.

EXAME MELHORES E MAIORES 1999. Editora Abril, junho de 1999.

FIGUEREDO, K.F.; ARKADER, R.; OZÓRIO, G.B. Estratégias de recuperação de serviços no varejo e seu impacto sobre a fidelização dos clientes. In: Encontro

Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...**, Santa Catarina: ANPAD, 2000.

FOSTER, D.L. **O Livro Completo do Franchising**. Rio de Janeiro: INFOBOOK, 1995.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholders Approach**. Boston: Pitman, 1984.

GIMENEZ, F.A.P. **O Estrategista na Pequena Empresa**. Maringá: [s.n], 2000.

GIMENEZ, F.A.P.; PELISSON, C.; KRUGER, E.G.S.; HAYASHY, P.Jr. Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *In*: 22º ENANPAD (1998: Foz do Iguaçu). **Anais...**, Paraná: ANPAD, 1998.

GLOTZ, G. **A Cidade Grega**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

GODOY, M. R. A indústria farmacêutica brasileira na década de 90. *In*: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...**, Bahia: ANPAD, 2002

GRAVE, P.S.; MENDES, A.A. Pensamento Estratégico Contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? *In*: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...**, Santa Catarina: ANPAD, 2000.

HALL, R.H. **Organizações: estrutura e processo**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HAMMOND, J.S.; KEENEY, R.L.; RAIFFA, R. . **Making Smart Choices**. *In*: Smart choices: a practical guide to making better decisions. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1999.

HANDEL, M.I. **Masters of War** – classical strategic thought. London: Cass, 1996.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of sociology**, v.82, n.5, p.929-964, mar. 1977.

HATCH, M.J. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HEIZER, J.; RENDER, B. **Production and Operations Management**. Boston: Allyn and Bacon, 1991.

HENDERSON, B.D. As Origens da Estratégia. *In*: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 03-10.

HOWARD, R.A. Decision Analysis: Practice and promise. **Management Science**. v. 34, n. 6, p. 679-695, jun, 1988.

INFORMATIVO MENSAL [da] Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Brasília, 2002.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An analysis of decision under Risk. In: KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. (Ed.). **Choices, Values and Frames**. New York: Russell Sage, 2000.

KANTER, R.M.; STEIN, B.A.; JICK, T.D. **The Challenge of Organizational Change**: how companies experiences it and leaders guide it. New York: Free Press, 1992.

KAST, F. E.; ROSENZWEING, J. E. **Organização e administração**: um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1992.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Ed. da USP, 1980.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

JAMES, D. L.; WALKER, B. J.; ETZEL, M. J. **Retailing today**. Nova York: HBJ, 1981.

JORNAL DO BRASIL. Medicamentos genéricos: a conquista dos consumidores. Rio de Janeiro: Jornal do Brasil, 4 set. 2001. Suplemento especial.

LEÃO JUNIOR, F.P.S. **Formação e Estruturação de Campos Organizacionais: um modelo para análise do campo cultural**. In: 25º ENANPAD (2001: Campinas). Anais..., São Paulo: ANPAD, 2001.

LEAVITT, H.J. Applied Organization Change in Industry: structural, technical, and human approaches. In: COOPER, W.W.; LEAVITT, H.J.; SHELLY, M.W. (org.). **New Perspective in Organization Research**. New York: Wiley, 1964.

LEITE, F. P. Tempos difíceis. **Pharma Business**, São Paulo, n. 25, maio/jun. 2002. p. 41-44.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Essentials of Retailing**. Chigaco: Irwin, 1996.

LEWIN, K. **Field Theory in Social Science**. New York: Harper & Row, 1951.

LIBBOS, N. N. **Medicamentos: sistema de distribuição e carga tributária**. Seminário ESPM/Sindusfarma, 2000. 17 transparências: color.

LIMA, J. B. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. **Revista de estudos organizacionais**, vol. 1. n.24, p. 27-46, jul/dez. 2000.

LUCIANO, E.M. Mapeamento das variáveis essenciais ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimentar. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...**, Santa Catarina: ANPAD, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S.; FERNANDES, B.H.R. Mudança e Estratégia nas Organizações: perspectivas cognitiva e institucional. *In*: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Org.). **Administração Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHILINE, C.; AMARAL JÚNIOR, J.B.C. Avanços Logísticos no Varejo Nacional: o caso das redes de farmácias. **Administração de Empresas**, vol. 38. n. 4, p. 63-71, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCH, J.G.; SHAPIRA Z. Behavioral decision theory and organization decision theory. *In*: ZEY, M. (Ed.). **Decision Making**: alternatives to rational choice models. Newbury Park: Sage, 1992.

MARUCCI, J. C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Contexto Ambiental e Esquemas Interpretativos: análise do posicionamento estratégico de bancos comerciais. *In*: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...**, Santa Catarina: ANPAD, 2000.

McGOLDRICK, P.J. **Retail Marketing**. Londres: McGraw-Hill, 1990.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

McMCARTHY, E. J. **Basic marketing**: a managerial approach. 12. ed. Homewood: Irwin, 1996.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JR, P.H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MEIRELLES, A.M. What is Strategy: review, concept and analogies. *In*: Business Association of Latin American Studies – BALAS, 2000, San Diego. **Anais...**, Caracas: BALAS, 2000.

MENDEZ, M.; LEHNISCH, J. **Como Fazer da Franquia um Bom Negócio**. São Paulo: NOBEL, 1991.

MENDONÇA, D. Mudança de hábito. **Pharma Business**, São Paulo, n. 23, mar. 2002. p. 6-8. Entrevista.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. London: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, D.W.; STARR, M.K. **Estrutura das Decisões Humanas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on Management**: inside our strange world of organization. New York: The Free Press, 1989.

_____. The Strategy Concept I: five P's for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 01, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Strategy formation schools of thought. *In*: J. W. Fredrickson (Ed.). **Perspectives on Strategic Management**. Boston: Ballinger, 1990. p. 105-235.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D. THÉORÉT, A. The Structure of "Unstructured" Decisions Processes. **Administrative Science Quarterly**, vol. 21. p. 246-275, 1976.

MONTE, E. F. **Posicionamento no setor varejista**: O Caso da Rede de Farmácias Pague Menos. São Paulo, 1998. Dissertação de Mestrado em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MORGADO, M. G. Marketing e Estratégia. *In*: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (Org.) **Varejo** – Administração de empresas comerciais. São Paulo: SENAC, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGENSTEIN, M.; STRONGIN, H. **Modern Retailing: management, principles and practices**. 3 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

MOTTA, S. Apesar dos genéricos faturamento em dólares recuou 19%. **Diário de São Paulo**, São Paulo, 8 jul. 2002. Caderno Economia, p.1.

NADLER, D.A.; GERSTEIN, M. SHAW, R.B. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEWMAN, W. H. **Administrative action**. The techniques of organizations and management. Englewood: Prentice Hall, 1951.

OPRIME, P.C.; CARNEVAROLO, M.E.; FARIA, L.I.L.; HOFFMANN, W.A.M.; GREGOLIN, J.A.R.; QUONIAN, L. Método para caracterização das demandas tecnológicas de multi-empresas de pequeno e médio porte utilizando-se da análise de cluster. *In*: 23º ENANPAD (1999: Foz do Iguaçu). **Anais...**, Paraná: ANPAD, 1999.

PAIVA Jr.; F. G.; BARBOSA, F. V. Redes organizacionais no sistema de cluster: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. *In*: 25º ENANPAD (2001: Campinas). **Anais...**, São Paulo: ANPAD, 2001.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Saúde. Resolução n. 226 de 15 de abril de 1999. Aprovar Norma Técnica que orienta sobre as condições técnicas, físicas e sanitárias necessárias para a abertura, o funcionamento e a dispensação de medicamentos em farmácias e/ou drogarias instaladas dentro de supermercado, armazéns, empórios, lojas de conveniência e *drugstore*. **Diário Oficial do Estado do Paraná**. Curitiba, 13 de abril 1999.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAULINO, A.D.; BARBIERI, J.C.; FREITAS, M.C.A.A.J.; MORAIS, M.R. Organização e Estratégia: tendências de estudos no cenário nacional. In: 25º ENANPAD (2001: Campinas). **Anais...**, São Paulo: ANPAD, 2001.

PESQUISA CONJUNTURAL DO COMÉRCIO. Curitiba: **FECOMÉRCIO-PR**, n.13, maio 2002.

PFEFFER, J. **Power in Organizations**. Marshfield, Massachusetts: Pitman, 1981.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. **The External Control of Organizations** – a resource dependency perspective. New York: Harper & Row, 1978.

PETTIGREW, A.M. The Character and Significance of Strategy Process Research. England: **Strategic Management Journal**. v. 13, p 5-16, 1992.

PONTE, V. M. R. **Uma contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultado de redes de varejo**: Uma abordagem da gestão econômica. São Paulo, 2001. Tese de Doutorado em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 11-27.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Estratégia Competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus 1989.

PORTE, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus 1986.

QUINN, J.B. Estratégia para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAMOS, M. H. F. Desenvolvimento em rede. **Estratégia empresarial – Sala do empresário**. São Paulo, n. 17, nov. 2002. Entrevista.

REIS, L. H. C. H. **Utilização das informações sobre consumidores nas estratégias de segmentação e de marketing de relacionamento**: uma análise de práticas adotadas por empresa brasileiras do setor financeiro. 2002. Dissertação (mestrado em Administração) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

RICHARDSON, R.J.; PERES, J. A. S. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICOL, R. Desenvolvimento em rede. **Estratégia empresarial – Sala do empresário**. São Paulo, n. 17, nov. 2002. Entrevista.

RODRIGUES, S.B. Processo Decisório em Universidade: teoria III. **Revista de Administração Pública**, v.19, p.60-75, 1991.

ROSENBLOOM, B. **Marketing Channel: a management view**. 6. ed. Histale: Dryden, 1999.

RUBINSZTEIN, J. Planejamento Estratégico: enfoque preliminar. **Administração de Empresas**, v. 13, n. 147, 1982: 193-215.

RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D.E.; TEECE, D.J. Fundamental issues in strategy. In: _____. (Ed.). **Fundamental Issues in Strategy: a research agenda**. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, J. S. Priorizando a atenção farmacêutica. **ANFARMAG**. Ano VIII, n. 35. p. 10-11, 2002.

SCHWENK, C.R. **The Essence of Strategic Decision Making**. New York: Lexington, 1988.

SCHENDEL, D. Introduction to the summer 1992 special issue on strategy Process Research. London. **Strategy Management Journal**. v. 13, 1992.

SCOTT, R.W. **Organizations: rational, natural and open systems**. 4 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

SCOTT, R. W.; SOREN, C. **The Institutional Construction of Organizations: international and longitudinal studies**. London: Sage, 1995.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W.; **Métodos de Pesquisas nas Relações Sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. 3 v.

SERRA, J. Medicamentos – a concorrência que faltava. **Folha de São Paulo**, 22 fev. 2000.

SHAPIRA, Z. **Organizational Decision Making**. New York: Cambridge, 1997.

SHIMIZU, T. **Decisões nas Organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Atlas, 2001.

SIMON, H.A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SOUZA, M. J. B.; DUTRA, I.; CHIUSOLI, C. L.; ODA, C. M., CARVALHO, J. L. G.; TONET, R. S. Análise da percepção do usuário de medicamentos genéricos: um enfoque de marketing social aplicado à saúde pública. *In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 26., 2002, Salvador. Anais...*, Bahia: ANPAD, 2002.

STEINER NETO, P.J.; GUARIDO FILHO, E.R.; OLIVEIRA, P.T. Tomada de decisão em instituições financeiras: consistência entre domínios e abordagens. *In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. Anais...*, Santa Catarina: ANPAD, 2000.

STEINER NETO, P.J. **A Percepção dos Resultados Esperados pelos Beneficiários como Fator de Influência no Processo Decisório**. São Paulo, 1998. Tese de doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil: 1995.

TABATONI, P.; JARNIOU, P. A dinâmica das normas na administração estratégica. *In: ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.

TEICH, C. Expansão das redes de farmácias. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 23 jan. 2002.

TELMA, R. R. A administração estratégica e a evolução planejada das organizações: o caso das cooperativas agropecuárias paranaenses. *In: 21º ENANPAD (1997: Angra dos Reis). Anais...*, Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

TOFFLER, A. **Powershift: as mudanças do poder**. São Paulo: Record, 1990.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciência Social: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, E., ARONSO, J.E. **Decision Support Systems and Intelligent Systems**. 5. ed. Englewoold Cliffs:Prentice Hall, 1998.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. 5 ed. Rio de Janeiro: Record, 1983.

VASCONCELOS, F. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. *In: 25º ENANPAD (2001: Campinas). Anais...*, São Paulo: ANPAD, 2001.

von Bertalanffy, L. **General Systems Theory: foundations, deveopment, applications**. New York: Brasiller, 1968.

von NEWMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and economic behavior**. Princenton: Princenton University Press, 1990.

ZUBIOLI, A. **Profissão: farmacêutico**. E agora? Curitiba: Lovise, 1992

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2 ed. Porto Alegre: Boookman, 2001.

WACK, P. Cenários: Águas desconhecidas à frente. *In*: MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 11-27.

WILSON. D. C. **A Strategy of Change**. New York: Routledge, 1995.

SUMÁRIO DOS ANEXOS

ANEXO 1	- Questionário para entrevista com especialista.....	250
ANEXO 2	- Questionário classificação das mudanças ambientais.....	254
ANEXO 3	- Relação dos entrevistado na fase 2.....	261
ANEXO 4	- Quadro de levantamento das principais mudanças ambientais.....	263
ANEXO 5	- Roteiro para entrevista com dirigentes das organizações...	265
ANEXO 6	- Protocolo para estudo nas organizações.....	268
ANEXO 7	- Correspondências inerentes ao presente estudo.....	270

ANEXO 01

Roteiro para conhecimento do setor e levantamento das mudanças ambientais ocorridas no período de 1994 a 2001.

Entrevista individual em profundidade registrada através de meio magnético (gravada) com a autorização do entrevistado.

1 Identificação pessoal e profissional.

1.1 Nome

1.2 Idade

1.3 Formação

1.4 Organização que trabalha atualmente

1.5 Cargo ocupado

1.6 Funções que desempenha

1.7 Tempo na função

1.8 Experiência anterior

Explicação da definição de mudança ambiental para efeito deste estudo:

Acontecimentos externos às organizações que ocorreram no período de 1994 a 2001, independentes da vontade da mesma, que produziram incerteza e uma reação nas organizações, pressionando para movimentos de adaptação, em face da nova realidade. Considerando as peculiaridades de cada organização, manifestando de maneiras diferentes e em grau de importância, de organização para organização relacionadas à eficiência e legitimidade (SCOTT, 1995; ABELL, 1995).

2. Contextualização do setor

2.1 Qual o panorama atual do setor farmacêutico no Brasil?

(uma fotografia do Setor.)

2.2 E especificamente para o estado do Paraná, existe alguma especificidade regional?

2.3 Como é regulamentado o setor?

2.4 Existem singularidades do mercado Brasileiro em comparação aos EUA e/ou outro país?

3. Mudanças Ambientais

3.1 Que fatores ou forças (externa a organização) podem provocar mudanças no ambiente das farmácias?

3.2 Quais são os principais fatores ambientais que estão provocando mudanças no mercado das farmácias?

3.3 Quais foram as principais mudanças ambientais que ocorreram no período de 1994 a 2001 que afetam de forma significativa o ambiente de comercialização de produtos farmacêuticos?

3.4 E em especial para o Estado do Paraná, teve alguma mudança particular, ou que se mostrou diferente das regiões?

(aconteceu algum fato relevante que alterou o mercado farmacêutico do Estado do Paraná, durante o período de 1994 a 2001?)

3.5 Existe alguma relação entre as mudanças já mencionadas?

Uma relação da causa e efeito. Os efeitos de uma mudança afetaram outra, ou originou o surgimento de uma nova mudança significativa no ambiente.

4. Conhecendo as mudanças

Na sua opinião:

4.1 Qual foi o impacto da mudança X1 no mercado farmacêutico? Quais os fatores que originaram esta mudança.

(origem governamental, privada ou interna externa)

4.2 Qual foi o impacto da mudança X2 no mercado farmacêutico? Quais os fatores que originaram esta mudança.

4.3 Qual foi o impacto da mudança X3 no mercado farmacêutico? Quais os fatores que originaram esta mudança.

4.4 Qual foi o impacto da mudança X4 no mercado farmacêutico? Quais os fatores que originaram esta mudança.

4.5 Qual foi o impacto da mudança X5 no mercado farmacêutico? Quais os fatores que originaram esta mudança.

4.6 Alguma mudança afetou de forma específica: produto/serviço, pessoas, apresentação, promoção, distribuição ou preço.

4.7 Como foi o comportamento das empresas diante de um mercado cada vez mais competitivo nos grandes centros.

4.8 Quais foram as principais dificuldades deste mercado? (Rede e/ou independente)

4.9 Quais foram as principais oportunidades deste mercado? (Rede e/ou independente)

4.10 Como está a situação das farmácias magistrais (manipulação) neste cenário?

4.11 Qual a perspectiva deste setor?

4.12 Como este tipo de comércio afetou ou pode afetar os demais concorrentes?

Tópicos complementares:

Os tópicos complementares são temas a serem debatidos após as perguntas, no caso, de os mesmos não terem sido abordados diretamente durante a entrevista:

- responsabilidade do profissional farmacêutico;
- responsabilidade do empresário varejista;
- automedicação;
- Anvisa;
- divulgação do remédio;
- controle de preços;
- margens de comercialização;
- farmácias de cooperativas médicas.

ANEXO 2

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CEPPAD – CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PESQUISA SOBRE AS PRINCIPAIS MUDANÇAS AMBIENTAIS QUE OCORRERAM NO SEGMENTO DO COMÉRCIO FARMACÊUTICO DURANTE O PERÍODO DE 1994 A 2001.

Responsável: Jair de Oliveira***Mestrando em Administração***

Para maiores esclarecimentos sobre esta pesquisa favor contactar com o responsável pelo:

Telefone: (43) 523-5125

E-mail: jhel@uol.com.br

PERÍODO DA PESQUISA DO DIA 23/09 A 02/10/2002

Generalidades sobre a pesquisa:**Esta é uma pesquisa acadêmica.**

- As respostas são confidenciais.
 - As opiniões dos entrevistados não serão julgadas certas ou erradas.
 - As respostas não serão citadas individualmente. A citação será agrupada. Por exemplo: cinco responderam que a mudança X é a mais importante.
 - Os nomes de todos os participantes serão citados em relação anexa ao trabalho para confiabilidade da pesquisa.
 - Estas perguntas fazem parte da fase 2.
 - Na fase 1 foi contextualizado o ambiente e identificadas as principais mudanças significativas que ocorreram no ambiente do comércio farmacêutico.
-

Explicação da definição de mudança ambiental para efeito deste estudo:

Acontecimentos externos às organizações que ocorreram no período de 1994 a 2001, independentes da vontade da mesma, que produziram incerteza e uma reação nas organizações, pressionando para movimentos de adaptação, em face da nova realidade. Considerando as peculiaridades de cada organização, manifestando de maneiras diferentes e em grau de importância, de organização para organização relacionadas à eficiência e legitimidade (SCOTT, 1995; ABELL, 1995).

Não se preocupe com possíveis alterações no formulário, quando estiver preenchendo.

QUESTIONÁRIO

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 Nome:	
1.2 Ano de nascimento:	

2. FORMAÇÃO

2.1 GRADUAÇÃO

2.1.1 Curso	
2.1.2 Instituição	

2.2 PÓS-GRADUAÇÃO

2.2.1 Possui:	<input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Especialização
---------------	---

3. ATIVIDADE PROFISSIONAL (atual)

3.1 ATIVIDADE PRINCIPAL

3.1.1 Organização:	
3.1.2 Cargo Profissional:	
3.1.3 Cidade/UF:	
3.1.4 Tempo:	
3.1.5 Em atividade de chefia, coordenação...	[] Não [] Sim. Qual?:
3.1.6 Tempo:	
3.1.7 Observação (inclusão de informações relevantes):	

3.2. OUTRAS ATIVIDADES

3.2.1 Organização:	
3.2.2 Cidade/UF:	
3.2.3 Atividade	[] Professor [] Consultor [] Gerente []
3.2.4 Tempo:	
3.2.5 Observação (inclusão de informações relevantes):	

4. IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS MUDANÇAS AMBIENTAIS

4.1 Relação das mudanças identificadas na FASE 1, em ordem alfabética:

1. Abertura de farmácias em shopping
2. Abertura de farmácias por cooperativas de médicos;

3. Ampliação do número de farmácias de manipulação, motivada pela adoção da RDC 33/2000, que normatizou o setor de farmácias magistrais.
4. Ampliação do serviço de entrega de produtos em domicílio;
5. Ampliação dos cursos de farmácias e conseqüentemente aumento do número de formandos;
6. Ampliação dos modelos de vendas baseados em franquias;
7. As campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias;
8. Aumento da vinculação na imprensa geral de temas relacionados à saúde;
9. Autorização aos supermercados de vendas de tipos de medicamentos;
10. Criação, apuração e resultados da Comissão Parlamentar de Inquérito sobre medicamentos.
11. Denúncias e a constatação da venda de medicamentos inócuos e falsificados;
12. Entrada de capital externo;
13. Fenômeno da ampliação das Redes de Farmácias e Drogarias;
14. Implantação do Plano Real (conversão de URV para Real)
15. Incremento das cooperativas de compras;
16. Início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos;
17. Início da venda de medicamentos pela Internet;
18. O aparecimento da AIDS;
19. O marketing dos serviços farmacêuticos
20. PBMs – Companhias de Gestão dos Benefícios de prescrição – encorajamento para uso de alternativas menos caras;
21. Promulgação da lei de patentes dos medicamentos;
22. Regulamentação da divulgação de produtos farmacêuticos.

4.2 Classificação das mudanças em ordem de importância: mudanças comerciais e mudanças clínicas

Classifique as cinco mais importantes, colocando o respectivo número da cada mudança, item 4.1, em ordem da mais importante(A), para a quinta mais importante (E):

mudanças comercial: Exemplo de preenchimento A: 31

A:	
B:	
C:	
D:	
E:	

mudanças clínicas: Exemplo de preenchimento A: 31

A:	
B:	
C:	
D:	
E:	

4.2.1 Inclusão de mudanças:

Incluiria alguma outra mudança ambiental de grande amplitude para o setor. Se sim, qual?

5.2.1.1 Resposta:

5.2.1.2 E como ficaria a classificação das mudanças:

Igual: [] sim
[] não

Nova ordem:

(exemplo)

A:	15
----	----

B:	O ressurgimento do modelo Drugstore
C:	14
D:	7
E:	6

comercial:

(resposta)

A:	
B:	
C:	
D:	
E:	

Clínica

(resposta)

A:	
B:	
C:	
D:	
E:	

4.3 Existe alguma relação entre as cinco mudanças escolhidas?

Uma relação de causa e efeito. Os efeitos de uma mudança afetaram outra ou originaram o surgimento de uma nova mudança significativa no ambiente?

4.3.1 Resposta:

MUDANÇA COMERCIAL:

4.4 Por que considerou a mudança X1 mais importante?

4.4.1 Resposta:

4.5 Por que considerou a mudança X5 menos importante?

4.5.1 Resposta:

MUDANÇA CLÍNICA:

4.6 Por que considerou a mudança X1 mais importante?

4.6.1 Resposta:	
-----------------	--

4.7 Por que considerou a mudança X5 menos importante?

4.7.1 Resposta:	
-----------------	--

ANEXO 3

RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO SOBRE AS PRINCIPAIS MUDANÇAS AMBIENTAIS QUE OCORRERAM NO SEGMENTO DO COMÉRCIO FARMACÊUTICO DURANTE O PERÍODO DE 1994 A 2001.

	Nome	Formação	Organização	Cargo profissional	Atividade de liderança
1.	Renato Jose La Porta Pimazzoni Filho	Mestre	Aché Laboratórios S/A	Diretor executivo	Chefe do desenvolvimento de negócios e planejamento estratégicos
2.	Cecília Leote	Especialista	PROVAR/USP	Professora	Coordenadora Técnica do GPP – Grupo de Prevenção de Perdas
3.	Welington dos Santos	Especialista	Vacuette do Brasil	Assessor científico	Experiência como consultor técnico comercial em redes de farmácias
4.	Régis Tércio Ramos	Especialista	Tércio S/C Ltda (presta serviços a FIA/USP)	Consultor	Responsável técnico
5.	Jorge Froes de Aguiar	Advogado	ABAFARMA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO ATACADO VAREJISTA	Diretor executivo	Gerente Geral
6.	Geraldo C. Monteiro	Especialista	ABCFARMA e SINCOFARMA	Economista e Professor da FASP	Assessor econômico
7.	Francisco José Pereira Leite	Engenheiro e administrador público	Integration Consultoria Empresarial	Consultor	Atuação no segmento farmacêutico
8.	Herna E. Contreras Alday	Mestre	FAE e Universidade São Francisco	Professor	Diretor da área de ciências gerenciais da Universidade São Francisco

9.	Ester Massae Okamoto Dalla Costa	Mestre	UEL	Professora	Coordenadora
----	----------------------------------	--------	-----	------------	--------------

ANEXO 4

LEVANTAMENTO DAS PRINCIPAIS MUDANÇAS AMBIENTAIS QUE OCORRERAM NO SEGMENTO DO COMÉRCIO FARMACÊUTICO DURANTE O PERÍODO DE 1994 A 2001.

RESPONDENTE	MUDANÇAS*									
	COMERCIAL					CLÍNICAS				
1.	14	13	15	16	04	19	08	22	24	12
2.	16	21	13	07	04	11	18	20	03	05
3.	16	13	19	07	04	**				
4.	15	16	18	21	22	**				
5.	13	19	16	04	09	03	05	11	18	21
6.	11	07	21	02	03	11	16	03	05	18
7.	15	06	01	03	07	21	14	16	24	05
8.	14	13	07	06	15	16	19	09	11	08
9.	13	06	05	11	16	**				

* os números citados correspondem à ordem das mudanças ambientais relacionadas no anexo 2.

** não respondeu

MUDANÇAS COMERCIAIS – EM ORDEM CRESCENTE

A	B	C	D	E
11	06	01	02	03
13	06	05	03	04
13	07	07	04	04
14	13	13	06	04
14	13	15	07	07
15	13	16	07	09
15	16	18	11	15
16	19	19	16	16
16	21	21	21	22

MUDANÇAS COMERCIAIS – NÚMERO DE CITAÇÕES*

Mudança	A	B	C	D	E
01			/		
02				/	
03				/	/
04				/	///
05			/		
06		//		/	
07		/	/	//	/
09					/
11	/			/	
13	//	///	/		
14	//				
15	//		/		/
16	//	/	/	/	/
18			/		
19		/	/		
21		/	/	/	
22					/
TOTAL	9	9	9	9	9

* relação das mudanças que receberam citações.

INCLUSÃO DE MUDANÇAS:

RESPONDENTE	COMERCIAL	CLÍNICA
1.	Não	Não
2.	Não	Política nacional de medicamentos – Portaria 3916/98
3.	- Congelamento de preços.	
4.	Não	Não
5.	Não	Não
6.	Não	Não
7.	- Mudança na legislação para registro de medicamentos - Mudanças na cadeia de distribuição	
8.	- O ressurgimento do modelo <i>drugstore</i> principalmente fora do estado de São Paulo.	Não
9.		A falência do sistema

		farmacêutico
--	--	--------------

ANEXO 5

Roteiro para entrevista nas organizações varejistas: farmácias e drogarias.

Entrevista individual em profundidade registrada através de meio magnético (gravada) com a autorização do entrevistado.

IDENTIFICAÇÃO SOBRE O ENTREVISTADO

1. Qual o seu nome?
2. Qual a sua idade?
3. Qual a sua formação acadêmica?

ATIVIDADE PROFISSIONAL

4. Qual o seu cargo na organização?
5. Há quanto tempo ocupa este cargo?
6. Quais as suas atribuições na empresa? (Funções exercidas, detalhando o cargo e área de atuação.)
7. Atuou em outras empresas do ramo farmacêutico? Se Sim? Quais foram as suas atribuições?

Explicação da definição do que vem a ser decisões estratégicas para efeito deste trabalho:

Decisões estratégicas são as que determinam a direção geral de um empreendimento. Referem-se às relações entre a empresa e o seu ambiente, é direcionada principalmente aos problemas externos e não-internos da empresa, tendo como propósito conduzir o empreendimento a atingir seus resultados esperados (QUINN, 2001; ANSOFF, 1977).

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

8. Em que situações a organização considera que é necessário tomar uma decisão estratégica?
9. Quais são os motivos que indicam da necessidade da tomada de decisões estratégicas tomadas na organização?
10. Como a organização procede para identificar e selecionar as alternativas?
11. Quando tomam as decisões estratégicas o que a organização leva em consideração? Que tipos de influencias ou pressões sofrem?
12. Como são tomadas as decisões estratégicas na organização? (Em grupo, individual...)

MUDANÇAS AMBIENTAIS:

MUDANÇA X1: Fenômeno da ampliação das redes de farmácias e drogarias;

MUDANÇA X2: Início da fabricação e comercialização dos medicamentos genéricos;

MUDANÇA X3: Incremento das cooperativas de compras;

MUDANÇA X4: As campanhas de descontos promocionais das redes de farmácias e drogarias.

Para cada mudança as perguntas a seguir são repetidas.

13. Diante da mudança Xn, quais foram às decisões estratégicas da organização?
14. Quando é que perceberam a necessidade da tomada de alguma providência? Pode descrever como foi o processo de estímulo para iniciar o processo de decisão estratégica.
15. Poderia descrever o processo da tomada de decisão? (as decisões foram tomadas de que forma.)

16. Considerando está mudança, a implementação foi planejada ou tratada à medida que os acontecimentos surgirão? Explique.
17. Explique como foi definida a escolha da decisão estratégica para esta mudança? (em grupo...) (solução totalmente desenvolvida no começo do processo, por um nível hierárquico superior...)

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

18. Poderia descrever quais as principais características da organização que (estão se modificando ou mudaram) decorrentes das mudanças citadas. (Quais foram os resultados das decisões estratégicas referentes a esta mudança?)
 - a) Mudou em aspectos relacionados à estrutura, a tecnologia, a processos organizacionais ou a cultura organizacional.
 - b) Como considera o resultado da decisão estratégica na organização, ela provocou uma mudança branda ou significativa (intensa)? Justifique.
 - c) O resultado alterou os objetivos da organização ou possibilitou a realização de mudanças preparatórias para outras mudanças? Explique.

COMPLEMENTAÇÃO

19. Houve alguma alteração no processo de tomada de decisão estratégicas no período de 1994 a 2001? Se sim, poderia descrevê-los e ressaltar os motivos que levaram a mudar?
20. Quais os instrumentos, técnicas ou outro tipo de ação que a organização utilizou para controlar ou avaliar os resultados das decisões estratégicas.

ANEXO 6

PROTOCOLO

Este procedimento foi elaborado com o objetivo de planejar e organizar as principais etapas necessárias para implementação do estudo nas organizações: farmácias e drogarias. O protocolo é uma maneira eficaz de se lidar com o problema e de se aumentar a confiabilidade dos estudos (YIN, 2001).

Segundo YIN (2001) o protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao se utilizar o instrumento.

O propósito é embasar a metodologia definida, com um instrumento capaz de contribuir para garantir a validade e a confiabilidade do estudo comparativo de casos, garantindo a qualidade do trabalho de pesquisa e balizando futuras replicações.

Trata-se da terceira fase do trabalho de pesquisa – Estudo nas organizações

Na terceira fase as entrevistas serão conduzidas através da técnica de entrevista semi-estruturada para realização do estudo nas organizações – Farmácias e drogarias. Nesta fase as entrevistas serão aplicadas aos dirigentes do nível estratégico das empresas.

Estratégia do Estudo nas farmácias e drogarias:

Objetivo: Analisar o comportamento das organizações diante das quatro principais mudanças ambientais identificadas e classificadas como de grande amplitude que motivaram e nortearam as decisões estratégicas dos dirigentes.

1. Definição das empresas participantes do estudo:

- A definição das empresas será de forma intencional e por tipicidade e composta de quatro empresas. Duas com modelo de atuação varejista considerada cadeias e duas independentes.

2 Antes de realizar as entrevistas

2.1 Levantar informações sobre:

- Aspectos característicos e históricos da empresa;
- Aspectos evolutivos: fatos relevantes que ocorreram na empresa;
- Caracterização através de dados quantitativos e qualitativos.

2.2 Elaborar o roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista tem que prever que os resultados das respostas dos entrevistados possam sanar as questões de pesquisas referente aos tópicos inerentes a esta fase do trabalho.

2.2.1 Questões de pesquisas

Q1: Quais são as principais mudanças ambientais de grande amplitude que causaram as mudanças organizacionais no setor varejista: farmácias e drogarias no período de 1994 a 2001?

Q2: Como as organizações varejistas farmácias e drogarias tomaram as suas decisões estratégicas diante de mudança ambientais de grande amplitude ocorridas no período de 1994 a 2001?

Q3: Quais as características do processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações varejistas farmácias e drogarias decorrentes das decisões estratégicas de dirigentes, provocadas por mudanças ambientais de grande amplitude?

Q4: Quais são as formas predominantes e os resultados das mudanças organizacionais decorrentes das decisões estratégicas, reflexo das mudanças ambientais?

2.2.2 ELABORAÇÃO DO QUESTINÁRIO

QUADRO: SÍNTESE PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Questões	Instrumento	Meio		Perguntas
Q1	Entrevista semi-estruturada e questionário autopreenchendo	Realizado na fase 1 e 2 do trabalho		oK
Q2	Entrevista semi-estruturada	Incluir perguntas sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Como as decisões estratégicas são tomadas. - Características das decisões estratégicas. - Instrumento de acompanhamento e avaliação. 		12, 13 e 17
Q3	Entrevista semi-estruturada	Incluir perguntas sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Critérios. - Tipos de pressões. - Influências. - Mudança no processo de tomada de decisões. 		14, 15, 16, e 17
Q4	Entrevista semi-estruturada	Responder sobre: Forma Grau Categoria Efeito Tipo Característica Modelo Instrumentos de avaliação e controle	Incluir perguntas ou perguntar sobre: Diante da mudança X (classificada na fase 2): <ul style="list-style-type: none"> - Percepção da necessidade da decisão. - Como foi o processo de formulação das alternativas. - Avaliação e escolha das alternativas. 	18

2.3 Quadro para análise das respostas dos entrevistados

Variável dependente: Mudança organizacional

2.3.1 FORMA DE MUDANÇA

Pergunta na entrevista: (16)

Forma	Base teórica	Análise de conteúdo
<i>Proativa</i>	<i>Na mudança a administração desenvolve um programa de mudança planejada.</i>	
<i>Reativa</i>	<i>Na mudança a administração se adapta aos poucos, segue um passo de cada vez, procura tratar os assuntos ou problemas à medida que eles vão surgindo.</i>	

MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1986)

2.3.2 GRAU DA DECISÃO.

Pergunta na entrevista: (18)

Grau	Base teórica	Análise de conteúdo
<i>Status quo</i>	<i>Praticamente não muda a situação corrente da organização.</i>	
<i>Transição evolucionária</i>	<i>Muda mas mantém a estrutura existente.</i>	
<i>Transformação revolucionária</i>	<i>Mudança envolve mudar ou redefinir parâmetros existentes.</i>	

WILSON (1995)

2.3.3 MUDANÇA ORGANICACIONAL: CATEGORIA DA DECISÃO

Pergunta na entrevista: (18)

<i>Categoria</i>	<i>Base teórica</i>	<i>Análise de conteúdo</i>
<i>Mudança na estrutura</i>	<i>Redesenho da organização. Mudança da estrutura do trabalho. Nova configuração.</i>	
<i>Mudança na tecnologia organizacional</i>	<i>Novos equipamentos. Novos processos. Redesenho do fluxo de trabalho.</i>	
<i>Mudanças nos processos organizacionais</i>	<i>Novos produtos. Novos serviços. Redesenho do fluxo de trabalho.</i>	
<i>Mudanças na cultura organizacional</i>	<i>Novas atitudes, percepções, expectativas, mentalidades, habilidades e resultados.</i>	

2.3.4 EFEITOS DA DECISÃO

Pergunta na entrevista: (18)

<i>Efeito</i>	<i>Base teórica</i>	<i>Análise de conteúdo</i>
<i>Revolucionária antecipada</i>	<i>Altera os objetivos da organização (redefinição).</i>	
<i>Revolucionária reativa</i>	<i>Realiza uma reviravolta na organização.</i>	
<i>Evolucionária antecipada</i>	<i>Realiza mudanças preparatórias na organização (preparação).</i>	
<i>Evolucionária reativa</i>	<i>Realiza mudanças de ajuste.</i>	

FONTE: ABELL (1995)

2.3.5 TIPOS DE DECISÃO

Pergunta na entrevista: (17)

Tipos	Base teórica	Análise de conteúdo
<i>Em grupos</i>	<i>Vários decisores, geralmente por votação, Por escolha da maioria.</i>	
<i>Em grupos Centralizadas</i>	<i>Dois ou mais decisores (sócios, irmãos...) que decidem sem consultar outras pessoas.</i>	
<i>Centralizadas</i>	<i>Um único decisor sem interação ou consulta.</i>	
<i>Centralizadas interativas</i>	<i>Consulta outras pessoas, mas a palavra final é somente do decisor.</i>	

2.3.6 CARACTERÍSTICAS DA DECISÃO ESTRATÉGICA

Características	Base teórica
<i>Ambíguas</i>	<i>Sobre preferências e/ou sobre interpretações; pertence a um contexto longitudinal, onde as decisões são geralmente divididas como parte de um processo.</i>
<i>*Duração</i>	<i>Efeitos de longa duração.</i>
<i>Conflitantes</i>	<i>O resultado e a implantação trazem interesses diversos.</i>
<i>Incerteza</i>	<i>Desconhecimento parcial dos resultados e difícil de ser revertidas.</i>
<i>Complexa</i>	<i>Não ser rotineira e ser especialmente importante.</i>
<i>Planejada</i>	<i>Definido objetivo e metas; desenvolvimento de uma estrutura ou arranjos que posteriormente serão coordenados para alcançar os objetivos.</i>
<i>Recursos ilimitados</i>	<i>Quando a organização dispõe de recursos suficientes para implementar a mudança.</i>
<i>Recursos limitados</i>	<i>Referem-se a uma escolha de alternativas, que são tomadas num contexto de limitação de recursos.</i>

*O termo *Duração* é referente ao tempo do efeito do resultado da decisão.

2.3.7 MODELO DE DECISÃO ORGANIZACIONAL

Modelo	Base teórica
<i>Ator Racional ou clássico</i>	<i>As organizações se comportam como um indivíduo racional e explica que as ações são baseadas em metas previamente assumidas.</i>
<i>Processo organizacional</i>	<i>As decisões são vistas como resultados de escolhas deliberadas, mas como resultados de um processo organizacional.</i>
<i>Político governamental</i>	<i>O resultado é fruto de um processo de negociação entre os indivíduos. Ênfase na negociação.</i>
<i>Garbage-can Lata de lixo</i>	<i>As decisões não são resultados da análise das limitações racionais individuais, nem do poder de uma coalização, mas sim de uma confluência de eventos casuais, problemas, soluções e oportunidades, onde a ambigüidade e a mudança estão sempre presentes.</i>

2.3.8 PROPOSTA DE CLASSIFICAÇÃO DE DECISÕES ESTRATÉGICAS DE MINTZBERG, RAISINGHANI E THÉORÊT (1976)

Pergunta na entrevista: 13

Por estímulo	Base teórica	Análise de conteúdo
<i>Oportunidade</i>	<i>Iniciadas de modo puramente voluntário.</i>	
<i>Problema</i>	<i>Evocadas por pressões moderadas.</i>	
<i>Crise</i>	<i>Resposta às pressões, demanda imediata ação.</i>	
<i>Problemas-crise</i>	<i>Durante o desenvolvimento de uma solução, um processo pode intercambiar ao longo de um contínuo, porque pode haver uma demora ou uma ação gerencial.</i>	
<i>Oportunidades-problemas</i>	<i>Uma oportunidade ignorada pode depois imergir como um problema.</i>	

**2.3.9 PROPOSTA DE CLASSIFICAÇÃO DE DECISÕES ESTRATÉGICAS
DE MINTZBERG, RAISINGHANI E THÉORÊT (1976)**

Pergunta na entrevista: 17

<i>Por solução</i>	<i>Base teórica</i>	<i>Análise de conteúdo</i>
<i>Dada</i>	<i>A solução pode ser dada totalmente desenvolvida no começo do processo, por um nível hierárquico superior.</i>	
<i>Pronta</i>	<i>pode ser encontrada pronta, à disposição no ambiente, como por exemplo, a compra de um avião.</i>	
<i>Customizada</i>	<i>customizadas são soluções desenvolvidas especialmente para aquela decisão;</i>	
<i>Combinada (pronta/customizada)</i>	<i>pronta/customizada, que são aquelas aplicadas ou disponíveis que são modificadas para aplicação particular</i>	

2.4. Análise de conteúdo.

Utilizar-se-á o método de análise de conteúdo temática. A noção de tema, largamente utilizada em análise temática, é a característica da análise de conteúdo.

BARDIN (1970) define tema como a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. O texto pode ser recortado em idéias constituintes, em enunciados e em proposições portadores de significância isoláveis.

Para realização do trabalho de análise de conteúdo temática, o tema, como unidade de registro, corresponde a uma regra de recorte do sentido e não da forma. E segundo BARDIN (1970, p. 106) “... e as entrevistas individuais ou de grupos [...], podem ser, e são freqüentemente analisados tendo o tema por base.”

Quadro desenvolvido para análise de conteúdo temática de todas as entrevistas.

Exemplo:

Entrevistado:

Empresa:

Tipo (R/I):

Tema	Indicador	Caracterização (das respostas)
Forma da mudança	Proativo	
	Reativo	

3. Definição dos entrevistados:

Os entrevistados deverão apresentar as seguintes características:

- Antigüidade na organização e participação nos processos de decisões;
- Conhecimentos amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas no processo de tomada de decisões estratégicas;
- Disponibilidade adequada de tempo;
- Disposição para participar do trabalho de pesquisa, compreender os aspectos do trabalho acadêmico e sensibilizar-se para contribuir no aperfeiçoamento do conhecimento.

4. Questionário para entrevistas composto de quatro grupos de perguntas.

1° - Apresentação pessoal e profissional do entrevistado;

2° - Informações sobre o processo de tomada de decisões estratégicas:

- Como são tomadas as decisões estratégicas?
- Existe alguma técnica?
- Quando tomam decisões estratégicas o que levam em consideração?

3° - Processo de tomada de decisões *versus* as mudanças identificadas, na fase 2;

4° - Experiência no processo de tomada de decisões estratégicas:

Compreender se o processo de tomada de decisões estratégicas sofreu alterações ao longo da vida da empresa, se sim quais foram, por que ocorrem, quais os resultados e quais as principais ferramentas que a empresa utilizou ou utiliza para contribuir no processo de tomada de decisões estratégicas.

5. Procedimentos para as entrevistas

Negociação previa com as pessoas que intermediaram as entrevistas dos critérios e das condições para a realização de cada uma.

De modo geral:

Antes de cada entrevista:

- Apresentação pessoal e referência à Instituição – CEPPAD/UFPR;
- Apresentação do tema e dos objetivos do trabalho;
- Apresentação, novamente, dos objetivos e dos pontos da entrevista;
- Confirmar quais os dados e informações poderão ser divulgados e quais necessitaram resguardar o sigilo.
- Solicitar, novamente, permissão para gravar e/ou a discussão de pontos que possam ou não ser gravados. Quando o entrevistado emitir opinião pessoal e que não gostaria de que fosse gravada ou quando o assunto é periférico ao tema principal ou quando é sigiloso.

Ao final de cada entrevista:

- Agradecer em nome pessoal, dos demais alunos pesquisadores e da instituição;
- Solicitar permissão para novos contatos, casos pare alguma dúvida futuramente ou necessite de maiores informações;
- Informar que as informações poderão ser disponibilizadas, caso haja interesse por parte da empresa.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CEPPAD – CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Curitiba, 19 de agosto de 2002.

Ilmo. Sr.

Sérgio Mena Barreto

DD. Presidente da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias do Brasil
ABRAFARMA

Prezado Senhor,

O Programa de Mestrado em Administração - UFPR vem, por meio desta, em nome do mestrando JAIR DE OLIVEIRA, registrar a participação da **ABRAFARMA**, através de sua pessoa, no estudo “Decisões estratégicas causadas por mudanças ambientais – Estudo comparativo de casos em organizações varejistas: Farmácias / Drogarias”, no levantamento sobre as mudanças ambientais significativas que ocorreram no ambiente do comércio farmacêutico, concedendo uma entrevista ao referido aluno.

São gestos deste quilate, que propiciam a integração entre a universidade e a classe produtiva e estimulam o desenvolvimento da pesquisa científica e aperfeiçoamento do conhecimento no país.

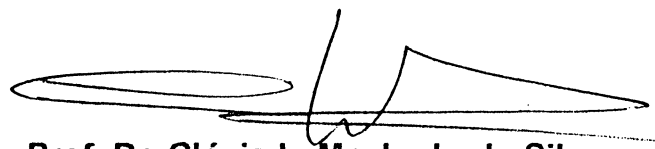
Aceite pois, em nome de todos os alunos do mestrado o nosso agradecimento e reconhecimento de toda a comunidade acadêmica.

Atenciosamente,



Dr. Pedro José Steiner Neto

Orientador



Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

Coordenador do CEPPAD/UFPR

Curitiba, 19 de agosto de 2002.

Ilmo. Dr.

Geonísio César Marinho

DD. Presidente do Sindicato Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado do Paraná

SINDIFARMA - PR

Prezado Senhor,

O **Programa de Mestrado em Administração - UFPR** vem, por meio desta, apresentar o mestrando **JAIR DE OLIVEIRA**, que está desenvolvendo sua dissertação na linha de pesquisa “Estratégias de Empresas”, sob orientação do Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto.

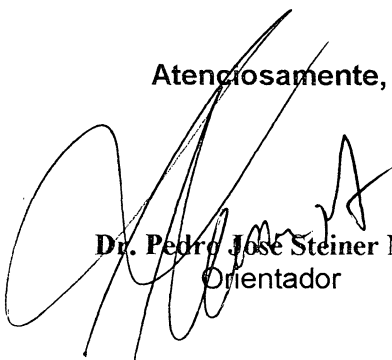
O tema de seu estudo é “**Decisões estratégicas causadas por mudanças ambientais – Estudo comparativo de casos em organizações varejistas: Farmácias / Drogarias**” e tem por objetivo verificar como as decisões estratégicas das empresas varejistas, do segmento de farmácias do estado do Paraná foram influenciadas pelas mudanças ambientais, ocorrida no período de 1994 a 2001.

Dessa forma, vimos solicitar que V.S^a que conceda ao mesmo uma entrevista ou indique um profissional que possa representar a instituição e que tenha uma sólida experiência no ramo, para responder a um questionário com o objetivo de levantar as mudanças mais significativas que ocorreram no setor durante o período de 1994 a 2001, conforme roteiro de entrevista em anexo.


Asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados coletados, com o compromisso de que as informações serão utilizadas exclusivamente na pesquisa. Ao término desta, o relatório da pesquisa será colocado à disposição de V.S^a para apreciação e consulta.

Na expectativa de atendimento do pleito, antecipamos os nossos agradecimentos e nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,



Dr. Pedro José Steiner Neto
Orientador



Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

Coordenador do CEPPAD/UFPR

Curitiba, 19 de agosto de 2002.

Ilmo. Dr.

Antônio do Comércio

DD. Secretário e Assessor Jurídico do Sindicato Varejista de Produtos Farmacêutico de Londrina
- PR

SINFARLON - PR

Prezado Senhor,

O **Programa de Mestrado em Administração - UFPR** vem, por meio desta, apresentar o mestrando **JAIR DE OLIVEIRA**, que está desenvolvendo sua dissertação na linha de pesquisa “Estratégias de Empresas”, sob orientação do Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto.

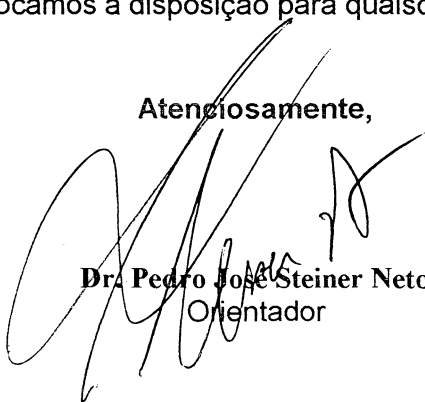
O tema de seu estudo é “**Decisões estratégicas causadas por mudanças ambientais – Estudo comparativo de casos em organizações varejistas: Farmácias / Drogarias**” e tem por objetivo verificar como as decisões estratégicas das empresas varejistas, do segmento de farmácias do estado do Paraná foram influenciadas pelas mudanças ambientais, ocorrida no período de 1994 a 2001.

Dessa forma, vimos solicitar que V.S^a que conceda ao mesmo uma entrevista ou indique um profissional que possa representar a instituição e que tenha uma sólida experiência no ramo, para responder a um questionário com o objetivo de levantar as mudanças mais significativas que ocorreram no setor durante o período de 1994 a 2001, conforme roteiro de entrevista em anexo.


Asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados coletados, com o compromisso de que as informações serão utilizadas exclusivamente na pesquisa. Ao término desta, o relatório da pesquisa será colocado à disposição de V.S^a para apreciação e consulta.

Na expectativa de atendimento do pleito, antecipamos os nossos agradecimentos e nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,



Dr. Pedro José Steiner Neto
Orientador



Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

Coordenador do CEPPAD/UFPR

Curitiba, 19 de agosto de 2002.

Ilmo. Sr.

Pedro Zidoi

DD. Presidente da Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico do Brasil
ABCFARMA

Prezado Senhor,

O **Programa de Mestrado em Administração - UFPR** vem, por meio desta, apresentar o mestrando **JAIR DE OLIVEIRA**, que está desenvolvendo sua dissertação na linha de pesquisa “Estratégias de Empresas”, sob orientação do Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto.

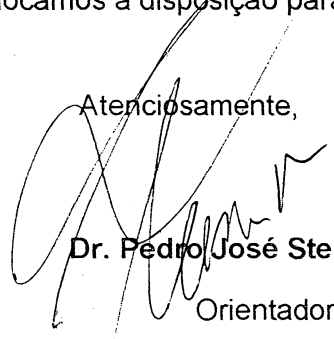
O tema de seu estudo é “**Decisões estratégicas causadas por mudanças ambientais – Estudo comparativo de casos em organizações varejistas: Farmácias / Drogarias**” e tem por objetivo verificar como as decisões estratégicas das empresas varejistas, do segmento de farmácias do estado do Paraná foram influenciadas pelas mudanças ambientais, ocorridas no período de 1994 a 2001.

Dessa forma, vimos solicitar que V.S^a que conceda ao mesmo uma entrevista ou indique um profissional que possa representar a instituição e que tenha uma sólida experiência no ramo, para responder a um questionário com o objetivo de levantar as mudanças mais significativas que ocorreram no setor durante o período de 1994 a 2001, conforme roteiro de entrevista anexo.

Asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados coletados, com o compromisso de que as informações serão utilizadas exclusivamente na pesquisa. Ao término desta, o relatório da pesquisa será colocado à disposição de V.S^a para apreciação e consulta.

Na expectativa de atendimento do pleito, antecipamos os nossos agradecimentos e nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,



Dr. Pedro José Steiner Neto

Orientador



Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

Coordenador do CEPPAD/UFPR

Curitiba, 19 de setembro de 2002.

Ilma. Sra.

DROGAMED

Prezada Senhora:

O aluno JAIR DE OLIVEIRA, mestrando do Curso de Administração da Universidade Federal do Paraná, está realizando pesquisa para desenvolvimento de dissertação acerca de mudanças ambientais no segmento de varejo.

O setor escolhido foi o de comércio farmacêutico e, dentre as empresas da área, sua empresa foi selecionada como adequada ao estabelecimento de parâmetros para a execução da mencionada pesquisa.

Na condição de orientador da dissertação, solicito a V. S^a. a gentileza de receber o mestrando com o sentido de abrir oportunidade de participar-lhe acerca dos objetivos e conteúdo do trabalho a ser realizado.

Lembro que o mestrando agirá com absoluta discrição e, naturalmente, os dados serão confidenciais e somente serão utilizados após sua prévia autorização.

Sendo o que tínhamos para o momento, colocamo-nos à sua disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que porventura se façam necessários

Atenciosamente,



Prof. Pedro José Steiner Neto

Orientador

Curitiba, 07 de outubro de 2002.

Ilmo. Sr.

Pedro Zidoi

DD. Presidente da Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico

ABCFARMA

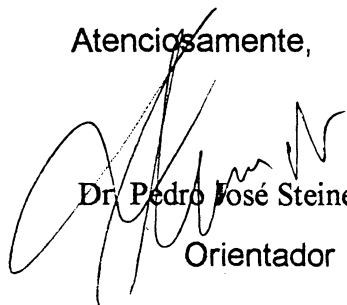
Prezado Senhor,

O Programa de Mestrado em Administração - UFPR vem, por meio desta, em nome do mestrando JAIR DE OLIVEIRA, registrar a participação da ABRAFARMA, através de sua pessoa, no estudo **“Decisões estratégicas causadas por mudanças ambientais – Estudo comparativo de casos em organizações varejistas: Farmácias / Drogarias”**, no levantamento sobre as mudanças ambientais significativas que ocorreram no ambiente do comércio farmacêutico, concedendo uma entrevista ao referido aluno.

São gestos deste quilate, que propiciam a integração entre a universidade e a classe produtiva, estimula o desenvolvimento da pesquisa científica e aperfeiçoamento do conhecimento no país.

Aceite pois, em nome de todos os alunos do mestrado o nosso agradecimento e reconhecimento de toda a comunidade acadêmica.

Atenciosamente,



Dr. Pedro José Steiner Neto

Orientador



Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

Coordenador do Mestrado

Curitiba, 07 de outubro de 2002.

Ilma. Sra.

Estela Mari de Miranda
HIPERFARMA – Santa Maria

Prezada Senhora,

O Programa de Mestrado em Administração - UFPR vem, por meio desta, em nome do mestrando JAIR DE OLIVEIRA, registrar a participação da ABRAFARMA, através de sua pessoa, no estudo **“Decisões estratégicas causadas por mudanças ambientais – Estudo comparativo de casos em organizações varejistas: Farmácias / Drogarias”**, no levantamento sobre as mudanças ambientais significativas que ocorreram no ambiente do comércio farmacêutico, concedendo uma entrevista ao referido aluno.

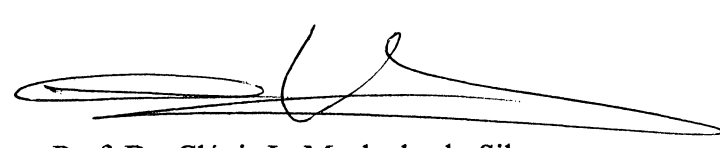
São gestos deste quilate, que propiciam a integração entre a universidade e a classe produtiva, estimula o desenvolvimento da pesquisa científica e aperfeiçoamento do conhecimento no país.

Aceite pois, em nome de todos os alunos do mestrado o nosso agradecimento e reconhecimento de toda a comunidade acadêmica.

Atenciosamente,



Dr. Pedro José Steiner Neto
Orientador



Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do Mestrado

Curitiba, 08 de outubro de 2002.

Ilma. Sra.

Estela Mari de Miranda

HIPERFARMA – Santa Maria

Prezada Senhora,

O Programa de Mestrado em Administração - UFPR vem, por meio desta, apresentar o mestrando JAIR DE OLIVEIRA, que está desenvolvendo sua dissertação na linha de pesquisa “Estratégia e Mudança Organizacional”.

O tema de seu estudo é **“Decisões estratégicas causadas por mudanças ambientais – Estudo em organizações varejistas: Farmácias / Drogarias”** e tem por objetivo verificar como as decisões estratégicas das empresas varejistas, do segmento de farmácias do estado do Paraná foram influenciadas pelas mudanças ambientais, ocorridas no período de 1994 a 2001.

Dentre as diversas redes de farmácias e drogarias representativas, sua empresa foi selecionada como adequada ao estabelecimento de parâmetros para a execução da mencionada pesquisa.

Esses trabalhos serão realizados nos meses de outubro e/ou novembro de 2002, em datas e horários a serem marcados oportunamente, de acordo com a disponibilidade da empresa.

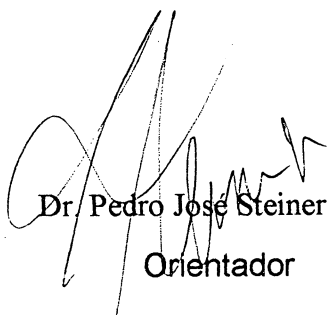
Dessa forma, vimos solicitar que V.Sª a gentileza de receber o mestrando com o sentido de abrir oportunidade de participar-lhe acerca dos objetivos e conteúdo do trabalho a ser realizado.

Asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados coletados, com o compromisso de que as informações serão utilizadas exclusivamente na pesquisa. Ao término desta, o relatório da pesquisa será colocado à disposição de V.Sª para apreciação e consulta.

Salientamos a importância da parceria da comunidade empresarial com a Universidade para aperfeiçoamento e geração de conhecimentos que possam contribuir para o desenvolvimento de nosso país.

Na expectativa de atendimento do pleito, antecipamos os nossos agradecimentos e nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pedro José Steiner Neto', is written over the printed name and title.

Dr. Pedro José Steiner Neto

Orientador

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Clóvis L. Machado-da-Silva', is written over the printed name and title.

Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

Coordenador do Mestrado

Curitiba, 14 de outubro de 2002.

Ilmo. Sr.

Jorge Froes de Aguiar
ABAFARMA

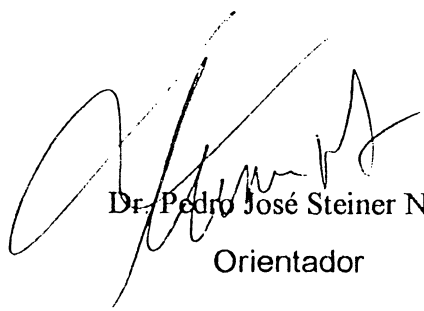
Prezado Senhor,

O Programa de Mestrado em Administração - UFPR vem, por meio desta, em nome do mestrando JAIR DE OLIVEIRA, registrar a participação da ABAFARMA, através de sua pessoa, no estudo **“Decisões estratégicas causadas por mudanças ambientais – Estudo comparativo de casos em organizações varejistas: Farmácias / Drogarias”**, no levantamento sobre as mudanças ambientais significativas que ocorreram no ambiente do comércio farmacêutico, concedendo uma entrevista ao referido aluno.

São gestos deste quilate, que propiciam a integração entre a universidade e a classe produtiva, estimula o desenvolvimento da pesquisa científica e aperfeiçoamento do conhecimento no país.

Aceite pois, em nome de todos os alunos do mestrado o nosso agradecimento e reconhecimento de toda a comunidade acadêmica.

Atenciosamente,



Dr. Pedro José Steiner Neto
Orientador



Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do Mestrado